МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (Print): 2708-4949
ISSN (Online): 2709-9776

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

№ 2 (20), 2026

SCIENTIFIC JOURNAL

ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В СФЕРІ ПОСЛУГ І ХАРЧУВАННЯ

INNOVATIONS AND TECHNOLOGIES IN THE SERVICE SPHERE AND FOOD INDUSTRY

Заснований у 2019 році

Видавничий дім
«Гельветика»
2026

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Бондар Н. П., Шаран Л. О., Губеня В. О., Посухова Д. О.
ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДІЄВИХ АКТИВНОСТЕЙ
В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА..... **126**

Герман І. В., Опанащук Ю. Я.
ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... **132**

Жиленко К. М., Самойленко А. О.
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КЕЙТЕРИНГУ:
ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ РІЗНИХ СЕГМЕНТІВ РИНКУ..... **138**

Кушнірук Г. В.
UPSKILLING TA RESKILLING ЯК СТРАТЕГІЧНІ HR-ІНСТРУМЕНТИ
ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..... **145**

Макар О. П., Роїк О. Р.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ПОПИТ, РИЗИКИ ТА ЦІНОВІ МЕХАНІЗМИ..... **152**

Мельник Н. В., Загнибіда Р. П., Мельник А. В.
КЕЙТЕРИНГ В СИСТЕМІ MICE-СЕРВІСУ
ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ..... **158**

Ткач У. В., Даниленко-Кульчицька В. А.
СКОРОЧЕННЯ ХАРЧОВИХ ВІДХОДІВ
ЯК ПОКАЗНИК СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ HORECA..... **168**

Liudmyla Tranchenko, Hanna Chepurda
EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE MOTIVATION
IN THE HOSPITALITY SECTOR UNDER CONTEMPORARY CONDITIONS..... **175**

ТУРИЗМ

Адаменко Є. С.
ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ:
МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ..... **184**

Безручко Л. С., Філь М. І., Благодир С. Ф.
ГЕОГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КУЛІНАРНИХ ТРАДИЦІЙ
ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ..... **194**

Безхлібна А. П., Журавльова С. М., Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Бєлікова М. В.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО
ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНІВ
В ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... **200**

Бойко З. В., Язіна В. А., Жовтані Р. Я.
СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ
РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ..... **206**

Гук Ю. В.
НАДМІРНИЙ ТУРИЗМ ДЕСТИНАЦІЙ ЯК ПРОБЛЕМА РОЗВИТКУ
СВІТОВОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..... **212**

Жупник В. В.
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ВЗАЄМОДІЇ АНІМАТОРА
ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ..... **221**

Olga Korniienko, Daria Mamotenko, Svitlana Hres-Yevreinova, Tetiana But
FORMATION OF RESILIENCE OF TOURISM BUSINESS IN UKRAINE:
ECONOMIC INDICATORS OF SUSTAINABILITY,
ADAPTABILITY AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT..... **228**

Орлова В. В., Худик Н. І.
ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ..... **234**

Перегуда Ю. А.
СІЛЬСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ ТА МЕДИЧНИЙ ТУРИЗМ:
ІНТЕГРАЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ..... **239**

DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(20).2026.20
УДК 640.43:338.48:331.108

Кушнірук Галина Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0242-9746

UPSKILLING ТА RESKILLING ЯК СТРАТЕГІЧНІ HR-ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Метою статті є дослідження ролі стратегічних HR-інструментів, зокрема upskilling та reskilling, у формуванні лідерських компетентностей персоналу індустрії гостинності. Обґрунтовано, що цифровізація галузі, штучний інтелект, глобалізація та конкуренція, трансформація споживчих очікувань, впровадження інноваційних технологій сервісу, дефіцит кваліфікованих кадрів та кризові явища зумовлюють необхідність системного підходу до розвитку персоналу. У роботі висвітлено сутність і значення HR-стратегій upskilling та reskilling для конкурентного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Підкреслено, що застосування upskilling сприяє підвищенню професійної кваліфікації, розвитку цифрових і управлінських навичок, тоді як reskilling забезпечує перекваліфікацію персоналу, освоєння нових професій і адаптацію до змін у бізнес-процесах. Визначено основні підходи до реалізації upskilling (універсальні навчальні програми, тренінги, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, вебінари, воркшопи, розширення функціональних обов'язків, коучинг тощо) та reskilling (аналіз розриву у професійних навичках, організація програм перекваліфікації, внутрішня ротація, менторство і наставництво, співпраця з освітніми закладами), а також їхній вплив на розвиток лідерських компетентностей (стратегічне мислення, комунікативні навички, емоційний інтелект, креативність, гнучкість, ефективність управління, цифрова грамотність, екологічна відповідальність). Розроблено інтегровану модель розвитку лідерства в індустрії гостинності на основі використання стратегічних HR-інструментів таких як upskilling та reskilling. Обґрунтовано, що впровадження сучасних HR-стратегій сприяє формуванню адаптивного, лояльного та інноваційного персоналу; зменшує плинність кадрів; формує кадровий резерв і знижує витрати на зовнішній рекрутинг; підтримує розвиток soft skills персоналу; покращує бренд роботодавця; забезпечує продуктивність, підвищення якості сервісу, інноваційний розвиток підприємства та зростання конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: *HR-менеджмент, upskilling, reskilling, лідерство, інноваційний розвиток персоналу, індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес.*

Постановка проблеми та її актуальність. Індустрія гостинності належить до найбільш динамічних секторів сучасної економіки, який характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами технологій та постійним зростанням вимог споживачів до якості сервісу. У таких умовах ключовим фактором ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу виступає людський капітал. Працівники індустрії гостинності безпосередньо впливають на якість обслуговування гостей, репутацію підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Саме тому готелі та ресторани все більше уваги приділяють розвитку персоналу, формуванню лідерських компетентностей та створенню ефективних систем управління людськими ресурсами.

Одним із найбільш актуальних напрямів сучасного HR-менеджменту є впровадження стратегій upskilling та reskilling, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації працівників і формування нових компетентностей. Ці підходи дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати інноваційний розвиток та підвищувати ефективність управління. У контексті індустрії гостинності особливого значення набуває розвиток лідерських якостей персоналу, здатного забезпечувати високий рівень сервісу, ефективно управляти командами та швидко реагувати на зміни ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку персоналу та формування лідерства в сучасних умовах набуває особливої актуальності. Теоретичні основи формування системи управління персоналом розглянуто у працях Алькеми В. Г., Скиби В. М., де акцентується увага на необхідності комплексного підходу до розвитку людських ресурсів як стратегічного чинника конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [1]. Водночас Ведерніков М. Д. та інші досліджують сучасні HR-технології, серед яких особливу увагу приділено рекрутингу, коучингу та іншим новітнім методам розвитку персоналу [2]. Радіонова О. узагальнює інноваційні HR-стратегії, зокрема upskilling, reskilling і cross-skilling, орієнтовані на універсальність, гнучкість

© Кушнірук Г. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

і безперервне навчання персоналу підприємств сфери гостинності [5]. Язіна В. А., Захарченко Ю. В. окреслюють сучасні підходи до підбору, навчання та мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі [6].

У працях Asiedu E., Tenakwah E. S. підкреслюється, що upskilling і reskilling є пріоритетними напрямами HR-менеджменту у забезпеченні стійкості персоналу [7]. Bhoomika R., Lavanya B. розглядають поєднання upskilling і reskilling як чинників розвитку самоефективності та кар'єрного зростання працівників [8]. Muchiri D. G. аналізує практики skilling, reskilling та upskilling на підприємствах, акцентуючи на їхній ролі у підвищенні адаптивності персоналу та збереженні конкурентоспроможності [11].

Особливу увагу приділено впливу цифровізації та штучного інтелекту на розвиток персоналу. Зокрема, Chandradilova K. D. A., Widiastini N. M. A. досліджують стратегії upskilling і reskilling як відповідь на оптимізацію використання штучного інтелекту для підвищення якості людських ресурсів, підкреслюючи необхідність розвитку нових компетентностей [9]. Manjunath S. та інші розглядають стратегії розвитку персоналу з метою розширення лідерських компетентностей працівників і забезпечення адаптивності у динамічному цифровому середовищі [10]. Wahab S. N. та інші наголошують, що трансформація і конкурентоспроможність персоналу, підвищення економічної ефективності в довгостроковій перспективі є основними цілями upskilling і reskilling [12].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про зростання уваги до використання upskilling і reskilling для стратегічного розвитку персоналу. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання їх комплексного застосування для формування лідерських компетентностей саме в індустрії гостинності. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у сфері готельно-ресторанного бізнесу та підтверджує актуальність теми.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичного значення стратегічних HR-інструментів upskilling та reskilling у формуванні лідерства в індустрії гостинності, а також розробка інтегрованої моделі до їх впровадження в систему управління персоналом з метою розвитку лідерських компетентностей та підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку технологій і трансформації ринку праці підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені постійно адаптувати свої кадрові стратегії до нових вимог [4]. Основними чинниками є: цифровізація (автоматизація, штучний інтелект, цифрові сервіси), глобалізація, конкуренція, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна очікувань працівників (потреба в кар'єрному зростанні), кризові ситуації (економічні, соціальні, воєнні) тощо [2].

У готельно-ресторанному бізнесі значення безперервного підвищення кваліфікації персоналу є особливо важливим. Працівники готелів і ресторанів повинні регулярно оновлювати свої знання у сферах сервісу, комунікації з клієнтами, використання сучасних систем бронювання, управління замовленнями, а також цифрових платформ взаємодії з гостями.

Активне поширення дистанційних і гібридних форматів роботи спричинили зростання потреби у розвитку нових компетентностей працівників [12]. Для менеджерів готелів, адміністраторів, працівників служби бронювання та маркетингу важливими стали навички ефективної онлайн-комунікації, цифрового управління процесами, а також здатність працювати з різними електронними сервісами. Крім того, суттєво підвищилися вимоги до самоорганізації, планування робочого часу та самодисципліни.

Сучасний ринок праці змінюється настільки швидко, що традиційні довгострокові моделі планування персоналу втрачають свою ефективність. У зв'язку з цим багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу все частіше віддають перевагу стратегічним інвестиціям у розвиток власних працівників, зосереджуючись на reskilling (перенавчанні) та upskilling (підвищенні кваліфікації) персоналу [5]. У такому контексті роль HR-фахівця істотно змінюється: він виступає не лише адміністратором кадрових процесів, а й стратегічним партнером, який формує майбутній кадровий потенціал підприємства. Upskilling і reskilling можна розглядати як взаємовигідну співпрацю між підприємством і працівником, спрямовану на довгостроковий розвиток професійного потенціалу персоналу [7]. Для підприємств індустрії гостинності ці процеси виступають стратегічним інструментом інвестування у людський капітал, оскільки дозволяють постійно оновлювати знання та навички співробітників відповідно до сучасних тенденцій готельно-ресторанного бізнесу [6].

Upskilling означає підвищення рівня професійних компетентностей працівника шляхом розвитку вже наявних знань та навичок [8]. Основною метою цього процесу є вдосконалення професійної майстерності персоналу і підвищення їхньої ефективності. Наприклад, кухар у ресторані проходить навчання з сучасних технік sous-vide або фуд-стайлінгу для покращення презентації страв.

Reskilling передбачає набуття нових професійних компетентностей, необхідних для виконання іншої роботи або переходу на нову посаду [10]. Такий підхід дозволяє підприємствам розширювати професійну траєкторію персоналу, оптимально використовувати кадровий потенціал і зменшувати витрати на пошук нових працівників. Наприклад, адміністратор готелю проходить навчання з цифрового маркетингу та переходить у відділ онлайн-продажів.

У табл. 1 проведено порівняльну характеристику upskilling та reskilling.

Ефективний upskilling дає змогу скоротити розрив між наявними та необхідними професійними навичками, який постійно збільшується внаслідок старіння

ISSN 2708-4949 (print), ISSN 2709-9776 (online)

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика upskilling та reskilling у системі HR-менеджменту

Критерій	Upskilling	Reskilling
Сутність	Підвищення кваліфікації в межах наявної посади, поглиблення існуючих професійних компетентностей	Перепідготовка персоналу, набуття нових компетентностей для виконання іншої роботи
Основна мета	Підвищення ефективності працівника на поточній посаді, кар'єрне зростання	Підготовка працівника до нових професійних ролей, адаптація до нових бізнес-процесів
Напрями розвитку	Професійні навички, управлінські компетентності, цифрові навички	Перекваліфікація, освоєння нових професій
Форми реалізації	Тренінги, курси підвищення кваліфікації, коучинг	Програми перекваліфікації, внутрішня ротація, менторство
Переваги для підприємства	Підвищення продуктивності та якості роботи	Гнучкість кадрової структури, скорочення витрат на рекрутинг
Переваги для працівника	Розвиток управлінських і комунікативних компетентностей, підвищення професійної майстерності, мотивації	Підготовка майбутніх керівників і багатофункціональних працівників, зниження плинності кадрів, підвищення гнучкості

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 7; 8]

робочої сили, швидкого розвитку цифрових технологій [9]. Upskilling можна розглядати як поступову професійну еволюцію працівника в межах організації. Навчальні програми upskilling все частіше включають тренінги з тайм-менеджменту, цифрових компетенцій, управління клієнтським досвідом та розвитку сервісної культури. Практика діяльності готельно-ресторанних підприємств показує, що організації, які активно інвестують у розвиток своїх працівників, отримують значні конкурентні переваги. Таким чином, upskilling стає не лише інструментом підвищення компетентності персоналу, а й важливим фактором сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Для ефективної реалізації upskilling важливо застосовувати комплекс різних підходів до навчання та розвитку персоналу. У готельно-ресторанному бізнесі, де якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність гостей і репутацію закладу, вибір правильних стратегій підвищення кваліфікації працівників має особливе значення.

Серед найбільш результативних підходів до upskilling персоналу можна виділити *універсальні навчальні програми* – базові освітні курси, що включають теоретичні матеріали, практичні завдання та тестування. У готельно-ресторанній сфері такі програми можуть охоплювати стандарти обслуговування гостей, основи клієнтоорієнтованої комунікації, принципи роботи з системами бронювання, правила безпеки харчових продуктів, а також базові цифрові компетенції.

Сучасний ринок гостинності вимагає від працівників гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Одним із ефективних інструментів розвитку є *тимчасове розширення обов'язків або ротація між суміжними посадами*. Наприклад, працівник рецепції може певний час брати участь у роботі служби бронювання або відділу продажів. Така практика дозволяє глибше зрозуміти внутрішні процеси підприємства, покращує взаємодію між підрозділами, сприяє формуванню комплексної роботи закладу.

Одним із найефективніших способів передачі професійного досвіду є навчання безпосередньо всередині організації. У готелях і ресторанах це може реалізовуватися через систему *наставництва, коучингу і менторства*, коли досвідчені менеджери, шеф-кухарі або старші адміністратори допомагають новим працівникам швидше адаптуватися до професійного середовища. Такий формат навчання сприяє не лише передачі практичних навичок, а й формуванню корпоративної культури, стандартів сервісу та професійної етики. Важливу роль у розвитку персоналу відіграють *лекції, майстер-класи та професійні курси*, які проводять успішні експерти індустрії гостинності. Для працівників готельно-ресторанного бізнесу це можуть бути тренінги з сучасних тенденцій сервісу, гастрономії, ресторанного менеджменту, маркетингу або управління клієнтським досвідом.

Застосування різноманітних тактик upskilling сприяє підвищенню професійної компетентності персоналу готелів і ресторанів. У результаті це позитивно впливає на якість сервісу, конкурентоспроможність підприємства та рівень задоволеності гостей.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності reskilling стає важливим інструментом адаптації персоналу до нових вимог ринку праці. Швидке впровадження цифрових технологій, зміна поведінки споживачів та трансформація форматів обслуговування змушують підприємства готельно-ресторанного бізнесу переорієнтовувати професійні компетенції працівників.

Першим етапом reskilling є *аналіз розриву у професійних навичках* [8]. У готельно-ресторанній сфері такий аналіз може включати оцінювання знань персоналу щодо використання сучасних систем бронювання, цифрових сервісів для управління замовленнями, стандартів сервісу та комунікації з гостями. Для цього використовують анкетування, співбесіди, тестування або оцінювання результатів роботи.

Однією з найбільш поширених стратегій рескілінгу є впровадження *спеціалізованих програм навчання*, які можуть проводитися у формі тренінгів, курсів або

семінарів [2]. Навчання може проводитися як у традиційному форматі, так і дистанційно, що дозволяє швидко підготувати персонал до виконання нових професійних функцій та забезпечити єдиний рівень знань серед співробітників [11]. Налагодження партнерських відносин із закладами вищої освіти дає можливість створювати спеціалізовані освітні програми, які відповідають реальним потребам підприємств індустрії гостинності.

У готельно-ресторанному бізнесі досвідчені менеджери, шеф-кухарі або старші адміністратори можуть виступати *наставниками чи менторами* для працівників, які опановують нові професійні ролі. Такий формат навчання дозволяє не лише передати необхідні знання, а й допомагає співробітникам швидше адаптуватися до нових обов'язків, підвищити впевненість у своїх професійних можливостях та розвивати управлінські компетенції. У випадку *самостійного професійного розвитку працівника* підприємство створює умови для індивідуального розвитку, надаючи доступ до різноманітних освітніх ресурсів, наприклад, професійних платформ, онлайн-курсів з ресторанного менеджменту, гастрономії, кулінарного мистецтва, клієнтського сервісу тощо.

Реалізація HR-стратегій сприяє формуванню висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування гостей. У результаті підприємства готельно-ресторанного бізнесу підтримують стабільність своєї діяльності та підвищують конкурентоспроможність [6].

Одним із ключових факторів успішного розвитку підприємств індустрії гостинності є формування лідерських компетентностей [1], до яких належать:

- *цифрова грамотність:* уміння працювати з PMS, онлайн-бронюванням, обліковими системами й цифровим маркетингом [9];
- *критичне мислення:* здатність аналізувати інформацію, відгуки гостей і результати діяльності для прийняття ефективних рішень;
- *емоційний інтелект і комунікація:* розуміння потреб клієнтів, емпатія, вирішення конфліктів і створення позитивного сервісу;
- *креативність:* генерування нових ідей і впровадження інноваційних рішень у сфері гостинності; удосконалення форматів обслуговування;
- *гнучкість і навчання:* швидка адаптація до змін, постійний професійний розвиток, готовність до навчання протягом всього життя;
- *екологічна відповідальність:* дотримання принципів сталого розвитку, зменшення відходів і раціональне використання ресурсів.

Ефективна HR-стратегія передбачає комплексний підхід до розвитку персоналу, що включає: планування потреб у компетентностях, формування кадрового резерву, розвиток професійних і управлінських навичок, впровадження програм безперервного навчання. Інтегрована модель, яка демонструє взаємозв'язок між HR-стратегією розвитку персоналу, HR-інструментами та формуванням лідерства, представлена на рис. 1.

Використання HR-інструментів upskilling та reskilling має значні переваги як для працівників, так і для підприємств індустрії гостинності. Основними перевагами є:

– *підвищення продуктивності* – розвиток компетентностей персоналу покращує їхню професійну підготовку та взаємодію в команді, що підвищує загальну продуктивність та якість обслуговування гостей;

Рисунок 1 – Інтегрована модель розвитку лідерства в індустрії гостинності через upskilling та reskilling

Джерело: розроблено автором

ISSN 2708-4949 (print), ISSN 2709-9776 (online)

– *зменшення плинності кадрів* – інвестиції у навчання та розвиток персоналу підвищують задоволеність роботою та мотивують залишатися в готельно-ресторанному бізнесі з його високою мобільністю працівників;

– *розвиток soft skills* – у процесі навчання працівники вдосконалюють комунікативні навички, емоційний інтелект, здатність працювати в команді, вирішувати конфліктні ситуації та ефективно взаємодіяти з гостями, що є особливо важливим для сфери гостинності;

– *зростання лояльності персоналу* – upskilling і reskilling сприяють формуванню довгострокових і стабільних трудових відносин [7];

– *зниження витрат на зовнішній рекрутинг* – інвестиції у внутрішній розвиток персоналу дозволяють скоротити потребу у зовнішньому підборі кадрів і знизити витрати на пошук, відбір та адаптацію нових співробітників;

– *підвищення інноваційності підприємства* – постійне навчання персоналу стимулює впровадження нових технологій, сервісних підходів та нестандартних рішень, що зміцнює конкурентні позиції підприємства;

– *формування кадрового резерву* – системна робота через upskilling і reskilling допомагає створювати резерв підготовлених співробітників, готових до зайняття керівних або спеціалізованих посад у майбутньому;

– *покращення бренду роботодавця* – компанія, яка активно розвиває своїх співробітників, позиціонує себе як привабливий роботодавець, що сприяє залученню фахівців та формує позитивний імідж на ринку праці [3];

– *відповідність новим HR-трендам, викликам і технологіям* – upskilling і reskilling дозволяють HR-відділу впроваджувати сучасні методи управління персоналом, адаптуватися до змін у роботі індустрії гостинності [11].

У майбутньому роль стратегій розвитку персоналу буде лише зростати. Основними тенденціями стануть цифровізація HR-процесів, використання штучного інтелекту у навчанні, персоналізація освітніх програм, розвиток культури безперервного навчання [9; 10]. Підприємства індустрії гостинності повинні активно впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, щоб забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність.

Висновки. Підвищення кваліфікації (upskilling) та опанування нових професійних компетентностей (reskilling) сприяють покращенню якості обслуговування гостей, формуванню конкурентоспроможної команди та підтриманню високих стандартів сервісу. Крім того, інноваційний розвиток персоналу всередині організації допомагає зменшити витрати, пов'язані з пошуком, підбором і адаптацією нових працівників, що особливо важливо для динамічної сфери гостинності.

Upskilling та reskilling є не лише сучасними HR-інструментами, але й стратегічними елементами формування лідерства в індустрії гостинності. Вони допомагають створити нове покоління лідерів, здатних ефективно керувати командами, адаптуватися до змін та забезпечувати високу якість послуг. Таким чином, системне впровадження стратегій upskilling та reskilling дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу підвищувати ефективність діяльності, зміцнювати бренд роботодавця та забезпечувати стабільний професійний розвиток персоналу.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853

2. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету.* 2020. № 56. С. 132–140. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.202031

3. Дністрянська Н., Кушнірук Г., Чайка І. Побудова бренду роботодавця у готельній індустрії: роль піар-діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34

4. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2023. № 6 (2). С. 171–183. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699

5. Радіонова О. Інноваційні HR-стратегії в управлінні персоналом івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management.* 2025. № 4. С. 107–112. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(15)

6. Язіна В. А., Захарченко Ю. В. Формування комплексу знань з HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-181

7. Asiedu E., Tenakwah E. S. Future-proofing your workforce: upskilling and reskilling as HR's top priorities. *Strategic HR Review.* 2025. Vol. 24 No. 4. P. 169–173. DOI: https://doi.org/10.1108/SHR-01-2025-0008

8. Bhoomika R., Lavanya B. Dual Pathways to Success: Combining Upskilling and Reskilling for Self-efficacy and Career Development. *International Research Journal on Advanced Engineering Hub (IRJAEH).* 2025. Vol. 03 No. 05. P. 2297–2302. DOI: https://doi.org/10.47392/IRJAEH.2025.0338

9. Chandradilova K. D. A., Widiastini N. M. A. Upskilling and Reskilling Strategies as a Response to the Optimization of Artificial Intelligence Utilization in Enhancing Human Resource Quality: A Qualitative Study on XYZ Startup Company. *Ilomata International Journal of Social Science*. 2026. Vol. 7 No. 1. P. 264–280. DOI: https://doi.org/10.61194/ijss.v7i1.1981

10. Manjunath S., Ranjith P. V., Thoti K., Abhishek O. Upskilling and reskilling strategies for employees in industry 5.0. *The Bioscan*. 2026. Vol. 21 No. 1. P. 938–950. DOI: https://doi.org/10.63001/tbs.2026.v21.i01.pp938-950

11. Muchiri D. G. Skilling, reskilling, and upskilling a workforce: a perspective from Kenyan enterprises. *The Strategic Journal of Business & Change Management.* 2022. Vol. 9 No. 4. P. 190–203.

12. Wahab S. N., Rajendran S. D., Yeap S. P. Upskilling and reskilling requirement in logistics and supply chain industry for the fourth industrial revolution. *LogForum.* 2021. Vol. 17 No. 3. P. 399–410. DOI: http://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.606

References:

1. Alkema, V. H., Skyba, V. M. (2025). Teoretychni zasady formuvannia systemy upravlinnia personalom suchasnoho pidpryiemstva [Theoretical bases of formation of the personnel management system of a modern enterprise]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, vol. 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853

2. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Klimas, V. A., Konopko, A. Yu. (2020). Rozvytok suchasnykh HR tekhnolohii yak kliuchovoho elementu u systemi upravlinnia personalom [Development of modern HR-technologies as a key element in personnel management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, vol. 56, pp. 132–140. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.202031

3. Dnistrianska, N., Kushniruk, H., Chaika, I. (2023). Pobudova brendu robotodavtsia u hotelnii industrii: rol' piardiyal'nosti [Employer brand building in the hotel industry: the role of PR activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34

4. Kushniruk, H. (2023). Suchasni tekhnolohii HR-menedzhmentu v hotel'no-restorannomu biznesi: Autsorsynh vs. Autstafinh [Modern HR management technologies in hotel and restaurant business: Outsourcing vs Outstaffing]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltynh. Innovatsii – Restaurant and hotel consulting. Innovations*, vol. 6 (2), pp. 171–183. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699

5. Radionova, O. (2025). Innovatsiyni HR-stratehii v upravlinni personalom event-industrii, turyzmu ta hotel'no-restorannoho biznesu [Innovative HR strategies in personnel management of the event industry, tourism and hospitality business]. *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 107–112. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(15)

6. Yazina, V. A., Zakharchenko, Yu. V. (2024). Formuvannia kompleksu znan′ z HR-menedzhmentu v hotel′no-restorannomu biznesi [Formation of a complex of knowledge on HR-management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-181

7. Asiedu, E., Tenakwah, E. S. (2025). Future-proofing your workforce: upskilling and reskilling as HR's top priorities, *Strategic HR Review*, Vol. 24 (4), pp. 169–173. DOI: https://doi.org/10.1108/SHR-01-2025-0008

8. Bhoomika, R., Lavanya, B. (2025). Dual Pathways to Success: Combining Upskilling and Reskilling for Self-efficacy and Career Development, *International Research Journal on Advanced Engineering Hub (IRJAEH)*, Vol. 03 (05), pp. 2297–2302. DOI: https://doi.org/10.47392/IRJAEH.2025.0338

9. Chandradilova, K. D. A., Widiastini, N. M. A. (2026). Upskilling and Reskilling Strategies as a Response to the Optimization of Artificial Intelligence Utilization in Enhancing Human Resource Quality: A Qualitative Study on XYZ Startup Company, *Ilomata International Journal of Social Science*, Vol. 7 (1), pp. 264–280. DOI: https://doi.org/10.61194/ijss.v7i1.1981

10. Manjunath, S., Ranjith, P. V., Thoti, K., Abhishek, O. (2026). Upskilling and reskilling strategies for employees in industry 5.0. *The Bioscan*, Vol. 21 (1), pp. 938–950. DOI: https://doi.org/10.63001/tbs.2026.v21.i01.pp938-950

11. Muchiri, D. G. (2022). Skilling, reskilling, and upskilling a workforce: a perspective from Kenyan enterprises, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol. 9 (4), pp. 190–203.

12. Wahab, S. N., Rajendran, S. D., Yeap, S. P. (2021). Upskilling and reskilling requirement in logistics and supply chain industry for the fourth industrial revolution, *LogForum*, Vol. 17 (3), pp. 399–410. DOI: https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.606

Halyna Kushniruk
Ivan Franko National University of Lviv

UPSKILLING AND RESKILLING AS STRATEGIC HR TOOLS FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Summary. *The purpose of the article is to investigate the role of strategic HR tools, in particular upskilling and reskilling, in the development of leadership competencies among personnel in the hospitality industry. It is substantiated that the digitalization of the industry, artificial intelligence, globalization and competition, the transformation of consumer expectations, the implementation of innovative service technologies, a shortage of qualified personnel, and crisis phenomena necessitate a systemic approach to personnel development. The paper highlights the essence and significance of HR strategies such as upskilling and reskilling for the competitive development of the hotel and restaurant business. It is emphasized that the application of upskilling contributes to the enhancement of professional qualifications, as well as the development of digital and managerial skills, while reskilling ensures staff retraining, the acquisition of new professions, and adaptation to changes in business processes. The main approaches to implementing upskilling (universal training programs, professional development courses, master classes, webinars, workshops, expansion of functional responsibilities, coaching, etc.) and reskilling (skills gap analysis, organization of retraining programs, internal rotation, mentoring and coaching, collaboration with educational institutions) have been identified. Their impact on the development of leadership competencies (strategic thinking, communication skills, emotional intelligence, creativity, flexibility, management efficiency, digital*

literacy, environmental responsibility) has also been highlighted. An integrated model for leadership development in the hospitality industry has been developed based on the use of strategic HR tools, namely upskilling and reskilling. Finally, it is substantiated that the implementation of modern HR strategies promotes the development of adaptive, loyal, and innovative personnel; reduces staff turnover; builds a talent pool and lowers external recruitment costs; supports the development of employees' soft skills; enhances the employer brand; and ensures productivity, improved service quality, innovative business development, and increased competitiveness of the hotel and restaurant business.

Keywords: *HR management, upskilling, reskilling, leadership, innovative personnel development, hospitality industry, hotel and restaurant business.*

Дата надходження статті: 25.03.2026
Дата прийняття статті: 15.04.2026
Дата публікації статті: 25.06.2026