

УДК 338.48:640.4:331.108.2
 JEL classification: M12, J24, L83, Z31
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(15))

ІННОВАЦІЙНІ HR-СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ІВЕНТ-ІНДУСТРІЇ, ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

РАДІОНОВА Ольга Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
 доцент кафедри туризму і готельного господарства
 Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0003-0570-3648>
 e-mail: radionovaolga.mail@gmail.com

У статті досліджено сутність, особливості та практичні аспекти впровадження інноваційних HR-стратегій у системі управління персоналом підприємств івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено зміст і відмінності стратегій upskilling, reskilling і cross-skilling як сучасних моделей розвитку людського капіталу, орієнтованих на гнучкість, універсальність і безперервне навчання персоналу. Визначено їх роль у формуванні кадрового резерву, зниженні плинності кадрів, підвищенні лояльності та ефективності працівників. Обґрунтовано, що поєднання зазначених стратегій створює синергетичний ефект, який забезпечує адаптивність організацій до ринкових змін, посилює інноваційний потенціал і конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності. Запропоновано рекомендації щодо інтеграції skilling-підходів у HR-політику підприємств як чинника сталого розвитку в умовах поствоєнної трансформації економіки України.

Ключові слова: інноваційні HR-стратегії; upskilling; reskilling; cross-skilling; управління персоналом; івент-індустрія; туризм; готельно-ресторанний бізнес.

INNOVATIVE HR STRATEGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT OF THE EVENT INDUSTRY, TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESS

RADIONOVA Olha

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The article substantiates the theoretical and practical foundations of implementing innovative HR strategies in the personnel management system of enterprises in the event industry, tourism and hospitality business. It identifies the growing importance of human capital as a key factor in ensuring the competitiveness and sustainability of organizations operating in conditions of post-war recovery, digital transformation, and labour market instability. The study emphasizes that traditional approaches to staff development no longer meet the dynamic requirements of modern service industries, where flexibility, creativity, and cross-functional cooperation define success. Particular attention is paid to skilling-methodologies – upskilling, reskilling, and cross-skilling – which represent a new paradigm of personnel development based on continuous learning, internal mobility, and the acquisition of hybrid competencies. The research outlines the distinctive features of each strategy: upskilling as vertical professional growth and adaptation to technological change; reskilling as horizontal movement and retraining within the organization; cross-skilling as the formation of multifunctional, interchangeable teams that strengthen internal communication and corporate synergy. It is proven that their integrated use contributes to reducing staff turnover, building a sustainable talent pool, improving motivation, and forming a positive organizational climate. The implementation of skilling strategies enhances productivity, loyalty, and innovation potential of employees, while creating a flexible and adaptive HR system capable of responding to market challenges. The paper concludes that the combination of upskilling, reskilling, and cross-skilling forms a synergistic effect, which ensures strategic resilience, competitive advantage, and long-term sustainable development of event, tourism, and hospitality enterprises in a period of global transformations.

Keywords: innovative HR strategies; upskilling; reskilling; cross-skilling; human capital development; event industry; tourism; hospitality business.

Стаття надійшла до редакції / Received 21.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 29.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах постійних соціально-економічних трансформацій, воєнних викликів, трудової міграції та стрімкої цифровізації бізнес-процесів підприємства івент-індустрії, туристичної та готельно-ресторанної сфер опинилися перед необхідністю адаптації до нових реалій функціонування. Сьогодні івент-заходи дедалі частіше розглядаються не лише як інструмент маркетингових комунікацій, а й як потужний чинник розвитку туристичних продуктів і підприємств гостинності. Саме події стають каталізатором створення подієвих турів, стимулюють готельно-ресторанні заклади до впровадження івент-сервісів (конференцій, фестивалів, весіль, корпоративів, гастрономічних вечорів тощо), що розширює їхній ринковий потенціал і формує нову конкурентну нішу.

Водночас актуальним постає питання ефективного управління персоналом у цих динамічних галузях. Саме працівники є ключовим ресурсом при організації заходів, оскільки якість івент-продукту безпосередньо

залежить від професійності, креативності, комунікабельності та стресостійкості команди. Проте процес найму нових співробітників у нинішніх умовах ускладнюється високою конкуренцією, дефіцитом кадрів і значними витратами на рекрутинг та адаптацію. У цьому контексті дослідження інноваційних HR-стратегій набуває особливої ваги, адже саме системне управління персоналом може забезпечити ефективну інтеграцію кадрового потенціалу в інноваційні процеси організації івент-заходів, а також сприяти сталому розвитку підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління персоналом традиційно перебувають у центрі уваги науковців і практиків. У наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, а саме: Алькема В., Скиба В., Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль О., Едерніков М., Сохарук А., Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л., Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А., Gruenewald H., Mueller M., Kalloch S., Silver A., Ton Z. [1-7], розкрито теоретичні засади HR-менеджменту, особливості формування кадрового потенціалу, мотивації, лідерства, корпоративної культури та розвитку компетентностей персоналу. Однак питання застосування сучасних, інноваційно орієнтованих HR-підходів саме в івент-індустрії залишаються недостатньо дослідженими. Івент-менеджмент, як динамічна складова туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, потребує особливих кадрових стратегій, орієнтованих на мультифункціональність працівників, їхню здатність до творчої взаємодії, емоційного лідерства, гнучкості та швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад щодо впровадження інноваційних HR-стратегій в управлінні персоналом івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу, спрямованих на підвищення ефективності використання людського капіталу, розвиток професійних компетентностей працівників, адаптацію до умов цифрової трансформації та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у поствоєнний період.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В сучасних умовах функціонування індустрії організації івент-заходів управлінські акценти поступово зміщуються від кількісного набору кадрів до якісного розвитку наявного персоналу, підвищення його кваліфікації та розширення компетенцій.

Skilling-стратегії (upskilling, reskilling, cross-skilling) по праву можна вважати одними з провідних сучасних методик розвитку персоналу, які сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та адаптивності організації до динамічних змін ринкового середовища [8]. Їхнє впровадження дає змогу керівникам не лише оптимізувати роботу команди, а й створити сприятливі умови для професійного зростання працівників, підвищити рівень їхньої залученості, лояльності та відповідальності за результати діяльності.

Такі стратегії особливо важливі у сферах, де швидко змінюються технології, запити клієнтів і формати обслуговування – передусім в івент-індустрії, туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Саме тут гнучкість, крос-функціональність і здатність персоналу швидко опановувати нові компетенції стають ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємства.

Використання skilling-підходів дозволяє перетворити традиційне управління персоналом на інноваційну систему розвитку людського капіталу, у якій кожен працівник розглядається не як виконавець окремих функцій, а як активний учасник процесу створення цінності для клієнта й організації загалом. У результаті підвищується гнучкість, креативність і стійкість бізнесу – характеристики, що є визначальними для сучасного етапу розвитку івент-сфери та індустрії туризму і гостинності.

Зокрема, універсальні підходи – upskilling (підвищення кваліфікації), reskilling (перепідготовка для нових функцій) та cross-skilling (розвиток суміжних навичок) – дозволяють створювати мультифункціональні команди, здатні ефективно реалізовувати івент-проекти різного рівня та забезпечувати стабільність підприємств туризму й гостинності в періоди нестабільності.

Стратегія upskilling (підвищення кваліфікації) належить до провідних сучасних підходів розвитку персоналу, спрямованих на безперервне навчання працівників новим умінням і знанням, що дозволяють компенсувати застарілі компетенції та підтримувати актуальність професійного профілю фахівця. Головна мета цієї стратегії полягає у створенні можливостей для постійного професійного зростання працівників у межах їхньої посади, а також у розширенні перспектив кар'єрного просування всередині організації [6].

Працівники, які активно залучені до процесів підвищення кваліфікації, демонструють вищу ефективність, інноваційність і стійкість до змін, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності підприємства. Навпаки, фахівці, не готові до розвитку й набуття нових компетенцій, поступово втрачають конкурентні позиції на ринку праці, особливо у динамічних галузях, таких як івент-індустрія, туризм і готельно-ресторанний бізнес, де технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко.

У практиці HR-менеджменту виділяють дві основні категорії програм підвищення кваліфікації – теоретичну та практичну (емпіричну).

1. Теоретичний (академічний) напрям upskilling включає різноманітні форми навчання:

– тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари, вебінари, майстер-класи, лекційні заняття (як онлайн, так і офлайн);

– участь у професійних конференціях, воркшопах, тематичних фестивалях і форумах івент-індустрії;

– індивідуальне навчання під керівництвом ментора або коуча.

Основна мета таких програм – оновлення теоретичних знань, вивчення сучасних тенденцій і кращих практик, що застосовуються у сфері організації подій, туризму та гостинності.

2. Практичний (емпіричний) напрям upskilling спрямований на набуття прикладних навичок безпосередньо в робочому середовищі. До цього виду належать:

– навчання на робочому місці під керівництвом наставника або досвідченого колеги;

– виробничі стажування, коучинг-програми, симуляційні тренінги;

– обмін досвідом між підрозділами (наприклад, між готельним і івент-відділами).

Зміст таких програм формується з урахуванням профілю посади, професійних потреб і стратегічних цілей організації. Частина завдань спрямована на вдосконалення наявних навичок, інші – на оволодіння принципово новими способами дій у нестандартних або кризових ситуаціях. Показовим прикладом стала пандемія COVID-19, коли масовий перехід до дистанційного формату роботи вимагав від працівників опанування цифрових інструментів комунікації та онлайн-сервісів.

Важливою формою upskilling є стрес-програми розвитку, спрямовані на вихід працівників із «зони комфорту». У процесі навчання моделюються проблемні ситуації, для яких не пропонуються готові рішення, а співробітники мають самостійно знайти оптимальний шлях дії. Такі вправи формують креативність, лідерство, критичне мислення та вміння працювати в умовах невизначеності – компетенції, надзвичайно важливі для менеджерів івент-проектів та готельно-ресторанного персоналу.

Доповненням підходу upskilling є концепція 10-20-70, відповідно до якої процес навчання розподіляється наступним чином:

10% – формальне навчання у структурованому середовищі (курси, тренінги, лекції);

20% – розвиток через спілкування з наставниками, колегами, експертами (менторинг, коучинг, командна робота);

70% – навчання безпосередньо на робочому місці під час виконання професійних обов'язків.

Upskilling підхід забезпечує баланс між теорією та практикою, сприяє закріпленню нових знань у реальних виробничих умовах і підвищує загальну гнучкість персоналу.

Стратегія reskilling (перепідготовка персоналу) передбачає набуття працівниками нових знань і компетенцій, необхідних для виконання іншої роботи або переходу до нового виду професійної діяльності в межах тієї самої організації [6]. Такий підхід надає працівникам можливість адаптуватися до суттєвих змін у змісті поточної посади або навіть кардинально змінити напрям своєї діяльності, не покидаючи компанію.

Керівництво, виявивши потенціал співробітника, може запропонувати йому нову посаду або функціональну роль, у межах якої працівник зможе розкрити свої сильні сторони, реалізувати лідерські чи організаторські здібності та принести більшу користь підприємству. Наприклад, фахівець з адміністративної підтримки може бути перепідготовлений у координатора івент-заходів, а адміністратор готелю – у фахівця з MICE-туризму чи менеджера подій.

Основна відмінність між reskilling і upskilling полягає у спрямованості професійного розвитку:

Upskilling орієнтований переважно на вертикальний розвиток – тобто вдосконалення компетенцій у межах наявної посади, підготовку до кар'єрного зростання;

Reskilling передбачає горизонтальне переміщення – освоєння нових функцій або перехід до суміжних напрямів діяльності в рамках тієї ж організації.

Таким чином, стратегія reskilling дозволяє гнучко реагувати на структурні зміни бізнесу, зберігаючи цінних працівників і водночас забезпечуючи організацію фахівцями, адаптованими до нових викликів.

У контексті івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу перепідготовка персоналу є одним із ключових чинників виживання підприємств у кризових або перехідних періодах. Вона допомагає мінімізувати витрати на зовнішній рекрутинг, сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, посиленню командної гнучкості та забезпечує стійкість бізнес-моделей.

Крім того, reskilling сприяє підвищенню мотивації і лояльності персоналу, адже працівники бачать зацікавленість роботодавця у їхньому професійному майбутньому, відчувають стабільність і підтримку навіть у періоди змін, що формує атмосферу довіри, відкритості до інновацій та готовності брати участь у трансформаційних процесах компанії.

У сучасній практиці управління персоналом виділяють декілька основних форм реалізації стратегії reskilling, які різняться за змістом, методами та ступенем залучення працівників до процесу перепідготовки. Їхнє впровадження залежить від масштабів підприємства, кадрової політики, наявних ресурсів і стратегічних цілей розвитку, таблиця 1.

Таблиця 1

Форми reskilling в івент-індустрії та сфері туризму і гостинності

Форма	Мета перепідготовки	Очікуваний результат	Приклад застосування
Внутрішня перепідготовка (on-the-job)	Адаптація працівників до нових функцій у межах організації, збереження цінного кадрового потенціалу.	Формування універсальних співробітників, зниження витрат на рекрутинг, швидка адаптація до змін.	Адміністратор готелю проходить внутрішнє навчання та стає координатором івент-заходів або менеджером із бронювання подій.
Зовнішня професійна перепідготовка (off-the-job)	Отримання нової спеціалізації через участь у зовнішніх програмах навчання.	Підвищення професійного рівня, отримання сертифікації, впровадження сучасних підходів у роботу.	Менеджер туристичного агентства проходить курс «Event marketing» або «Digital hospitality management».
Ротаційні програми (job rotation)	Розвиток гнучкості персоналу, обмін досвідом між підрозділами, формування мультифункціональних кадрів.	Зростання командної взаємодії, посилення внутрішньої мобільності, формування кадрового резерву.	Працівник ресторану тимчасово бере участь в організації корпоративного івенту.
Наставництво та менторинг	Передача досвіду та формування компетенцій нової ролі під керівництвом досвідченого фахівця.	Зменшення часу адаптації, підвищення якості підготовки кадрів, посилення корпоративної культури.	Досвідчений івент менеджер навчає молодшого координатора особливостям організації бізнес-форумів і VIP-заходів.
Інтенсивні кризові програми (rapid reskilling)	Швидке реагування на зовнішні зміни, опанування нових компетенцій у короткий термін.	Гнучкість персоналу, мінімізація ризику кадрових втрат у кризовий період.	Під час воєнних дій працівники туристичних фірм проходять перепідготовку на менеджерів внутрішнього або онлайн-туризму.
Спільні освітньо-практичні програми (dual reskilling)	Поєднання академічного навчання з практикою на підприємстві; підготовка кадрів під потреби роботодавця.	Формування професійного кадрового резерву, зменшення дефіциту спеціалістів.	Готель співпрацює з університетом, організовуючи спільні курси з організації івент-заходів та клієнтського сервісу.

Reskilling сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, дозволяє зберігати цінних працівників, зменшувати витрати на рекрутинг і скорочувати адаптаційний період при зміні професійної ролі [8]. Найбільшого ефекту досягають ті організації, які поєднують різні форми перепідготовки – від внутрішнього навчання та ротаційних програм до співпраці з освітніми інституціями. Такий комплексний підхід забезпечує створення гнучкої, взаємозамінної та мотивованої команди, здатної виконувати широкий спектр завдань у сфері організації подій, сервісу та туристичних продуктів.

Крім економічного ефекту, reskilling має і важливий соціально-психологічний результат – зростання лояльності персоналу, підвищення рівня залученості й корпоративної ідентичності. Працівники, які бачать перспективу розвитку в межах компанії, демонструють більшу ініціативність, відповідальність і відкритість до інновацій.

Стратегія cross-skilling (крос-навчання, або «перехресне навчання») передбачає підготовку працівників до виконання додаткових функцій і завдань, які тісно пов'язані з їхньою основною професійною діяльністю. Такий підхід дає змогу персоналу розширювати власну компетентність і водночас гнучко реагувати на зміни внутрішніх бізнес-процесів, технологічних інновацій та потреб клієнтів.

Cross-skilling не просто збагачує працівника новими навичками – він формує адаптивне кадрове середовище, у якому співробітники здатні швидко заміщати колег, брати участь у суміжних проєктах і виконувати інтегровані ролі. Це особливо актуально для підприємств івент-індустрії, готельно-ресторанного бізнесу та туризму, де діяльність базується на гнучких командних взаємодіях, оперативності та високому рівні комунікації з клієнтами [7].

Однією з найважливіших переваг крос-навчання є поглиблення горизонтальної взаємодії між працівниками різних відділів і структурних підрозділів. Колеги, навчаючись особливостей роботи «сусідніх» напрямів, краще розуміють внутрішні процеси організації, усвідомлюють взаємозалежність ролей і спільну відповідальність за результат, що сприяє підвищенню рівня корпоративної культури, довіри та лояльності персоналу, а також створює передумови для ефективного командування.

Крім того, cross-skilling має низку практичних ефектів:

- поява взаємозамінних працівників, що знижує ризик зупинки процесів у разі відсутності когось із команди;
- зменшення монотонності праці завдяки урізноманітненню робочих завдань;
- покращення обміну досвідом між співробітниками через реалізацію спільних міжфункціональних проєктів;
- зростання креативності та інноваційності персоналу, який бачить організацію як цілісну систему, а не набір ізольованих функцій.

Так, у практиці готельно-ресторанного бізнесу це може проявлятися, коли менеджер із бронювання навчається основам івент менеджменту, а адміністратор ресторану опановує навички організації банкетів, конференцій чи ділових зустрічей.

Ефективною формою реалізації крос-навчання є метод мікронаставництва (micro-mentoring) – короткострокових навчальних сесій, спрямованих на опанування конкретної навички або вирішення нагального завдання. Такий формат дозволяє швидко задовольняти поточні потреби організації та забезпечує оперативне передавання знань у межах колективу [7].

Сутність мікронаставництва полягає в тому, що досвідчений співробітник тимчасово виконує функцію тренера для колеги, який потребує опанування певної компетенції. Завдяки таким практикам cross-skilling перетворюється на динамічну модель внутрішнього навчання, де розвиток персоналу стає безперервним процесом, інтегрованим у щоденну діяльність підприємства.

Для глибшого розуміння сутності сучасних HR-стратегій важливо проаналізувати їх спільні та відмінні риси, що дозволяє оцінити ефективність кожного підходу у розвитку персоналу. У таблиці 2 подано узагальнену порівняльну характеристику стратегій upskilling, reskilling і cross-skilling, яка відображає їх роль у формуванні гнучкої системи управління людським капіталом у сфері івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика стратегій upskilling, reskilling і cross-skilling у системі розвитку персоналу

Критерій порівняння	Upskilling	Reskilling	Cross-skilling
Сутність підходу	Підвищення кваліфікації в межах наявної посади, оновлення знань і вдосконалення професійних компетенцій.	Перепідготовка персоналу для опанування нових функцій або переходу до іншої посади в межах компанії.	Перехресне навчання – освоєння додаткових, суміжних навичок, пов'язаних з основною діяльністю.
Основна мета	Розвиток фахівця у межах поточної професійної траєкторії; підготовка до кар'єрного зростання.	Адаптація працівників до структурних змін організації або нових напрямів діяльності.	Підвищення гнучкості й універсальності персоналу; посилення командної взаємодії.
Тип розвитку	Вертикальний розвиток (зростання в межах посади).	Горизонтальний розвиток (перехід у суміжну сферу).	Горизонтально-компетентнісний розвиток (розширення функціональних меж).
Основні форми реалізації	Курси підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари, коучинг, концепція 10-20-70.	Внутрішня і зовнішня перепідготовка, ротацийні програми, наставництво, dual reskilling.	Внутрішнє мікронаставництво, міжвідділові тренінги, спільні проекти, взаємозамінність кадрів.
Ключові інструменти	Навчальні платформи, онлайн-курси, практикуми, система безперервного навчання.	Освітні програми, стажування, функціональна мобільність, внутрішні школи кадрів.	Командне навчання, shadow-програми, менторинг, корпоративні інновації.
Основні переваги	Підвищення професійної майстерності, мотивації, готовності до нових завдань.	Збереження цінних кадрів, скорочення витрат на рекрутинг, підвищення гнучкості компанії.	Розвиток універсальних співробітників, покращення корпоративної взаємодії, передача досвіду.
Ризики або обмеження	Може бути недостатнім за умов радикальних змін ринку.	Потребує ресурсів і часу; ризик неуспішної адаптації до нової ролі.	Може знижувати спеціалізацію; потребує високої корпоративної культури.
Очікуваний результат	Зростання ефективності працівника й готовності до нових викликів.	Оптимізація структури персоналу, створення внутрішнього кадрового резерву.	Зміцнення командної роботи, підвищення стійкості бізнесу до змін.
Приклади застосування у сфері гостинності, туризму, івент-бізнесу	Навчання менеджерів готелю новим стандартам сервісу, цифровим інструментам бронювання.	Перепідготовка адміністратора готелю у менеджера івент-заходів або PR-фахівця.	Крос-навчання персоналу ресторану й івент-відділу для спільного проведення банкетів, конференцій.
Загальний ефект для організації	Підвищення якості послуг і конкурентоспроможності підприємства.	Збереження кадрового потенціалу в умовах ротації й трансформації бізнесу.	Посилення командної синергії, формування культури спільного розвитку й інновацій.

Проведене порівняння засвідчує, що кожна із стратегій skilling має власну функціональну спрямованість і реалізує різні підходи до розвитку персоналу, однак у комплексі вони утворюють цілісну систему управління людським капіталом.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Skilling-методики (upskilling, reskilling, cross-skilling) виступають ефективними інструментами підвищення продуктивності праці та організаційної стійкості. Їх застосування дозволяє зменшити плінність кадрів, скоротити витрати на рекрутинг і адаптацію, водночас забезпечуючи можливості для професійного та особистісного зростання співробітників. У результаті формується повноцінний кадровий резерв, підвищується лояльність персоналу, його відповідальність і готовність до організаційних змін.

Важливо, що ефект утримання працівників досягається не стільки через матеріальне стимулювання, скільки завдяки створенню умов для самореалізації, кар'єрного розвитку та постійного вдосконалення компетенцій. У колективах, де активно впроваджуються skilling-стратегії, формується позитивний соціально-психологічний клімат, посилюється корпоративна згуртованість і довіра до керівництва.

Крім того, впровадження таких стратегій сприяє оптимізації кадрової структури, створенню пулу взаємозамінних працівників, розширенню горизонтальних зв'язків і покращенню внутрішньої комунікації, що забезпечує більшу гнучкість колективу, оперативність прийняття управлінських рішень та підвищення якості сервісу.

Комплексне використання upskilling-, reskilling- і cross-skilling-стратегій формує синергетичний ефект, який проявляється у зростанні конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та корпоративної культури підприємств. Такі підходи створюють умови для ефективного управління людським капіталом, забезпечують сталий розвиток і адаптивність підприємств івент-індустрії, туризму та гостинності до викликів сучасного ринку.

Література

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
2. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
3. Едерніков М., Сохарук А. Теоретичні основи визначення HR-інжинірингу підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 3. С. 154-161. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(24))
4. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>
5. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елемента у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 56. С.132-140. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/202031>
6. Gruenewald H., Mueller M. Reskilling and Upskilling in a globalized economy: essential strategies for workforce transformation. *springer. Future of business and finance series*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-48384-5>
7. Kalloch S., Silver A., Ton Z. How the food industry is using cross-training to boost service. *Harvard Business Review*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/09/how-the-food-industry-is-using-cross-training-to-boost-service>
8. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

References

1. Alkema V. H., Skyba V. M. (2025). Theoretical foundations of forming a personnel management system of a modern enterprise. *Actual Issues of Economic Sciences*, (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
2. Hlushchenko L. D., Piliavoz T. M., Koval N. O. (2022). Personnel management in the modern enterprise management structure. *Economy and Society*, (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
3. Edernikov M., Sokharuk A. (2023). Theoretical foundations for defining HR-engineering of an enterprise. *Development Service Industry Management*, (3), 154–161. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(24))
4. Semykina M., Dmytryshyn B., Savelenko H., Koval L. (2024). Assessment of the motivational role of corporate culture of an enterprise in the context of social responsibility. *Academic Visions*, (28). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>
5. Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V., Klimas V. A., Konopko A. Yu. (2020). Development of modern HR-technologies as a key element in the personnel management system. *Scientific Papers of Cherkasy State Technological University*, (56), 132–140. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/202031>
6. Gruenewald H., Mueller M. (2025). Reskilling and Upskilling in a Globalized Economy: Essential Strategies for Workforce Transformation. *Springer, Future of Business and Finance series*. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-48384-5>
7. Kalloch S., Silver A., Ton Z. (2023). How the food industry is using cross-training to boost service. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2023/09/how-the-food-industry-is-using-cross-training-to-boost-service>
8. World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>