

УДК 338. 488.2

JEL classification: L81; M21; O33, Q01, F15, Q41

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(4))

РОЛЬ «MINDFULNESS»-ПРАКТИК У ФОРМУВАННІ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

КОРСАК Роман Володимирович

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

<https://orcid.org/0000-0001-9245-252X>roman.korsak@uzhnu.edu.ua

Стаття присвячена дослідженню ролі «mindfulness»-практик (практик усвідомленості) у формуванні емоційної компетентності персоналу готельно-ресторанного бізнесу. У роботі розкривається сутність поняття «mindfulness», його психологічні та організаційні засади, а також значення усвідомленості для ефективного управління емоціями, стресом та професійними комунікаціями співробітників сфери гостинності. Особливу увагу приділено аналізу сучасних підходів та методів впровадження «mindfulness»-програм у професійне середовище, а також їхньому впливу на підвищення якості обслуговування, розвиток корпоративної культури та покращення лояльності клієнтів.

У дослідженні розглянуто успішні кейси застосування програм усвідомленості у міжнародних готельних мережах, наприкладі «Marriott», де програми «mindfulness» використовуються як інструмент розвитку емоційного інтелекту, командної взаємодії та стійкості до стресу. Зазначено, що практики усвідомлення сприяють покращенню психологічного клімату у колективі, зниженню «вигорання» і формуванню позитивного іміджу бренду, орієнтованого на турботу про співробітників та гостей.

На основі аналізу теоретичних та практичних даних запропоновано рекомендації для керівництва готельно-ресторанних підприємств стосовно інтеграції «mindfulness»-підходів до HR-стратегії та системи навчання персоналу. Ці рекомендації спрямовані на підвищення емоційної стійкості, розвитку емпатії та зміцнення конкурентоспроможності підприємств за умов динамічного ринку послуг.

Наприкінці наголошується на необхідності комплексного підходу до впровадження «mindfulness»-програм як елемента сталого розвитку індустрії гостинності. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень, серед яких оцінка ефективності програм усвідомленості та адаптація «mindfulness»-практик до культурних особливостей міжнародної аудиторії.

Ключові слова: «mindfulness», медитація усвідомленість, емоційна компетентність, готельно-ресторанний бізнес, управління персоналом, сервіс, емоційний інтелект, стресостійкість, корпоративна культура, гостинність.

THE ROLE OF MINDFULNESS PRACTICES IN FORMING EMOTIONAL COMPETENCE OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS STAFF

KORSAK Roman

State Institution of Higher Education «Uzhhorod National University»

The article is devoted to the study of the role of mindfulness practices in the formation of emotional competence of hotel and restaurant staff. The work reveals the essence of the concept of mindfulness, its psychological and organizational foundations, as well as the importance of mindfulness for effective management of emotions, stress and professional communications of hospitality employees. Particular attention is paid to the analysis of modern approaches and methods of implementing mindfulness programs in the professional environment, as well as their impact on improving the quality of service, developing corporate culture and strengthening customer loyalty.

The study examines successful cases of mindfulness programs in international hotel chains, using the example of «Marriott», where mindfulness is used as a tool for developing emotional intelligence, team interaction and stress resistance. It is noted that mindful practices contribute to improving the psychological climate in the team, reducing burnout and forming a positive brand image focused on caring for employees and guests.

Based on the analysis of theoretical and practical data, recommendations are proposed for the management of hotel and restaurant enterprises regarding the integration of mindfulness approaches into HR-strategy and personnel training systems. These recommendations are aimed at increasing emotional resilience, developing empathy, and strengthening the competitiveness of enterprises in a dynamic service market.

Finally, the need for a comprehensive approach to the implementation of mindfulness programs as an element of sustainable development of the hospitality industry is emphasized. Promising areas of further research are identified, including assessing the effectiveness of mindfulness programs and adapting mindfulness practices to the cultural characteristics of an international audience.

Keywords: mindfulness, meditation, emotional competence, hotel and restaurant business, personnel management, service, emotional intelligence, stress resistance, corporate culture, hospitality.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі особлива увага приділяється не тільки професійним навичкам персоналу, але також його емоційній компетентності, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування, лояльність клієнтів та репутацію закладу. Однак в умовах високої конкуренції, інтенсивних робочих навантажень та постійної взаємодії з гостями співробітники часто стикаються зі стресом, емоційним «вигоранням» та втратою мотивації. Ці чинники знижують ефективність роботи та створюють бар'єри підтримки високого рівня сервісу. У зв'язку із цим виникає необхідність пошуку інноваційних підходів до розвитку внутрішньої стійкості та емоційної рівноваги персоналу.

Одним із перспективних напрямів вирішення даної проблеми є «mindfulness»-практики, що отримали широке визнання у світовій практиці для управління персоналом. Усвідомленість сприяє формуванню здатності співробітників керувати своїми емоціями, розвиває емпатію та уважність, підвищує стресостійкість та якість комунікації у колективі. Таким чином, проблематика дослідження полягає у необхідності наукового обґрунтування та практичної реалізації «mindfulness»-підходу як інструменту підвищення емоційної компетентності персоналу у готельно-ресторанній індустрії. Цей напрямок має важливе значення як для теорії управління людськими ресурсами, так і для практики формування сучасної культури сервісу, орієнтованої на людину, її емоційний стан та якість взаємодії із гостем.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження теми, аналіз існуючих наукових публікацій дозволяє виявити теоретичні та практичні підходи до впровадження «mindfulness»-практик у професійну діяльність та оцінити їх вплив на ефективність роботи персоналу і рівень клієнтського сервісу. Зокрема, вітчизняний дослідник О. Жмай розглядає медитацію та «mindfulness» як інструмент управлінської діяльності та особистісного розвитку. Автор підкреслює, що практика усвідомленості сприяє покращенню самоконтролю, зниженню стресового навантаження та формуванню стійкої емоційної позиції. У контексті готельно-ресторанного бізнесу дані висновки дозволяють припустити, що застосування «mindfulness»-практик не обмежується особистою користю для співробітників, вони також дають можливість підвищити їхню здатність до емпатичної взаємодії з колегами та клієнтами, що безпосередньо впливає на якість сервісу та корпоративний клімат. Стаття також звертає увагу на необхідність системного впровадження практик усвідомленості, включення їх до програм навчання та розвитку персоналу [1].

У дослідженні К. Hwang та В. Lee розглядається вплив «mindfulness»-практик на поведінку клієнтів у ресторанах з екологічною спрямованістю. Автори демонструють, що уважність та усвідомленість персоналу позитивно впливають на емоційне задоволення клієнтів та їхню готовність виявляти проактивну поведінку на користь закладу. У контексті дослідження це підтверджує гіпотезу про те, що «mindfulness»-практики формують емоційну компетентність працівників, що, у свою чергу, покращує клієнтський досвід. Крім того, стаття відображає взаємозв'язок між внутрішньою емоційною стійкістю персоналу та зовнішніми показниками сервісу, що особливо важливо для готельно-ресторанного бізнесу, орієнтованого на високі стандарти обслуговування [11].

Дослідження Х. Wang та співавторів фокусується на взаємозв'язку «mindfulness» і співробітників з їхньою креативністю та задоволеністю клієнтів. Автори виявляють, що «mindfulness» сприяє більш ефективному вирішенню проблем, гнучкості у підході до роботи та підвищенню якості обслуговування. Цікавою особливістю є виділення ролі організаційної толерантності до помилок: у компаніях, де помилки сприймаються як частина навчального процесу, вплив «mindfulness»-практик на креативність та задоволення клієнтів посилюється. Цей висновок має практичне значення для готельно-ресторанного бізнесу, наголошуючи, що впровадження «mindfulness»-програм має супроводжуватись організаційною підтримкою та культурою навчання, щоб максимізувати ефект на емоційну компетентність та сервіс [19].

Таким чином, аналіз зазначених публікацій підтверджує, що «mindfulness»-практики відіграють ключову роль у формуванні емоційної компетентності персоналу готельно-ресторанного бізнесу. Вони сприяють розвитку самоконтролю, емпатії, стійкості до стресу та креативності співробітників, що позитивно позначається на задоволеності клієнтів та якості обслуговування. Загалом, впровадження «mindfulness» програм як системного інструменту HR та операційної стратегії може стати значним чинником підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств та формування стійкого іміджу бренду.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі «mindfulness»-практик у формуванні емоційної компетентності персоналу готельно-ресторанного бізнесу як ключового фактора підвищення якості обслуговування та ефективності взаємодії з гостями. У рамках поставленої мети передбачається проаналізувати теоретичні основи концепції усвідомленості, визначити її психологічне та організаційне значення, а також виявити механізми впливу «mindfulness» на розвиток емоційного інтелекту та професійної поведінки співробітників.

Крім того, стаття спрямована на обґрунтування практичних підходів до впровадження «mindfulness»-програм у систему управління персоналом готелів та ресторанів, що дозволить підвищити рівень

задоволеності працівників, знизити стресові навантаження і зміцнити корпоративну культуру, орієнтовану на цінності уваги, емпатії та сталого сервісу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Історія «mindfulness»-практик або медитативних практик, налічує кілька тисячоліть і сягає корінням у давньоіндійські та буддистські традиції. У вченні Будди практика «сатипаттхана» (основи усвідомленості) розглядалася як ключ до звільнення від страждань через спостереження за думками, почуттями та тілесними відчуттями. Пізніше елементи усвідомленості увійшли до дзен-буддизму, даосизму та йоги, ставши невід'ємною частиною східної духовної культури. У XX столітті інтерес до цих практик поширився на Заході особливо завдяки працям Д. Кабат-Зінна, який у 1979 році створив у Массачусетському університеті програму MBSR (англ. «Mindfulness-Based Stress Reduction» – зниження стресу на основі усвідомленості). Зазначена програма поєднала медитативні техніки та наукові методи, заклавши основу сучасної нейропсихології усвідомленості [16, с. 8-12; 5, с. 156-158].

У XXI столітті «mindfulness» перетворився з духовної практики на універсальний інструмент особистісного та професійного розвитку. Сьогодні він активно використовується у менеджменті, медицині, освіті та особливо у сфері гостинності. Згідно з дослідженнями сучасних авторів, таких як Р. Л. Хайт, практика усвідомленості сприяє підвищенню емоційного інтелекту, стресостійкості та якості виконання будь-якої справи [9, с. 5-12].

Сьогодні в індустрії гостинності «mindfulness» став частиною HR-стратегій, спрямованих на розвиток уважності, емпатії та внутрішньої рівноваги співробітників. Таким чином, «mindfulness» еволюціонував від давньої медитативної дисципліни до стратегічного ресурсу управління людським потенціалом [3; 8, с. 118-129].

Даючи визначення терміну відмітимо, що «mindfulness» (усвідомленість) – це психологічний стан і практика, спрямовані на розвиток здатності людини бути повністю присутнім у даний момент, усвідомлювати свої думки, емоції та дії, без їх аналізу або автоматичних реакцій. В основі концепції лежить ідея уважного, але без оціночного сприйняття того, що відбувається, як у внутрішньому світі людини, так і у зовнішньому середовищі. Усвідомленість дозволяє індивіду зупинити потік автоматичних реакцій, знизити стрес і підвищити якість емоційної взаємодії з оточуючими [2, с. 159-165].

З психологічної точки зору «mindfulness» формує стійкість до емоційних навантажень, розвиває здатність до саморегуляції та емпатії. Практики усвідомлення включають концентрацію на диханні, спостереження за тілесними відчуттями, уважне сприйняття думок та почуттів, а також вправи, спрямовані на розвиток внутрішнього спокою та присутності «тут і зараз». Регулярна практика сприяє зниженню рівня тривожності та «вигорання», покращує когнітивні функції – пам'ять, увагу, здатність до прийняття рішень. Таким чином, «mindfulness» стає ефективним інструментом особистісного та професійного зростання, особливо для співробітників сфер, пов'язаних з високим рівнем емоційних навантажень, таких як готельно-ресторанний бізнес [10, с. 537-559].

З організаційної погляду, усвідомленість сприймається як важливий елемент корпоративної культури та управління персоналом. Впровадження «mindfulness»-програм у діяльність підприємства сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, зміцненню командної взаємодії, зниженню рівня конфліктності та підвищенню загальної продуктивності. Керівники, що практикують усвідомлений стиль управління, демонструють вищий рівень терпіння, гнучкості та здатності до емпатичного слухання, що безпосередньо впливає на якість комунікації всередині колективу та на рівень сервісу. У готелях та ресторанах, де гостинність є основним принципом роботи, «mindfulness»-підхід допомагає персоналу залишатися зосередженим до потреб гостей, швидше реагувати на їхні емоції та створювати атмосферу щирого комфорту [1, с. 78-87; 4, с. 4-17].

Як вже зазначалося вище, одним із найважливіших принципів «mindfulness» є відсутність оцінки, тобто вміння сприймати те, що відбувається без ярликів «добре» або «погано». Для персоналу готелів та ресторанів це особливо важливо, оскільки їхня робота пов'язана із постійним емоційним контактом з людьми, різними за характером, культурою та настроєм. Усвідомлений підхід дозволяє не приймати негатив гостей на особистий рахунок, а сприймати його як частину робочого процесу, що знижує конфліктність та допомагає зберегти професіоналізм [12, с. 1-8].

Ще один принцип – прийняття, тобто розуміння того, що не можна контролювати, і вміння зберігати внутрішню рівновагу навіть у складних ситуаціях. Ця якість сприяє формуванню психологічної стійкості та запобігає емоційному «вигоранню», поширеному серед працівників сфери обслуговування [18, с. 111-126].

Методи «mindfulness»-практик включають як індивідуальні, так і колективні форми. До індивідуальних відносять дихальні вправи, короткі медитації, усвідомлене спостереження за власними думками та тілесними відчуттями, практику уважного харчування і ходьби. У професійному середовищі готельно-ресторанного бізнесу такі методи можуть застосовуватись у вигляді коротких «mindful»-пауз під час зміни, ранкових ритуалів перед початком робочого дня або спеціальних тренінгів із саморегуляції. Колективні практики включають групові медитації, командні сесії рефлексії, а також тренінги з розвитку емоційного

інтелекту, де «mindfulness» використовується як інструмент покращення взаєморозуміння та довіри у колективі [13, с. 185-193].

У контексті зазначеного розглянемо основні види «mindfulness»-практик, які можуть застосовуватись як індивідуально або колективно:

1. Медитація свідомості. Це базова форма «mindfulness»-практики, з якої починається розвиток усвідомлення. Вона полягає у тому, щоб спокійно спостерігати за своїми думками, диханням, відчуттями тіла та емоціями, не намагаючись їх змінити чи зупинити. Медитація допомагає співробітникам готельно-ресторанної сфери знижувати рівень стресу, відновлювати концентрацію та емоційну рівновагу після напружених змін. Навіть короткі п'яти-десяти хвилинні сесії можуть суттєво покращити настрій, підвищити уважність до гостей та сприяти формуванню внутрішнього спокою, що відображається на якості сервісу [1, с. 78-87].

2. Усвідомлене дихання. Практика концентрації на диханні допомагає повернути увагу до цього моменту та стабілізувати емоційний стан. У професійному середовищі, де співробітники часто стикаються із нервовою напругою, усвідомлене дихання може застосовуватися як коротка пауза у разі зміни зниження стресу. Достатньо зробити кілька глибоких вдихів та видихів з концентрацією на відчутті повітря – це допомагає заспокоїтись, знизити тривожність та знову зосередитися на потребах клієнтів [8, с. 118-129].

3. Усвідомлене спостереження та рефлексія. Цей вид практики ґрунтується на вмінні спостерігати свої реакції та аналізувати їх без осуду. Для персоналу готельно-ресторанної сфери рефлексія дозволяє краще розуміти, чому виникають емоційні труднощі при спілкуванні з гостями, як реагує тіло на стресові ситуації та як можна змінити поведінкові моделі. Регулярна рефлексія допомагає формувати зрілий емоційний інтелект, підвищує рівень самоконтролю та створює умови для гармонійної взаємодії у колективі [9, с. 66-82].

4. Усвідомлене спілкування. Даний вид «mindfulness»-практики спрямований на розвиток шанобливості та емпатії у міжособистісних контактах. Він включає вміння слухати співрозмовника без перебивань, усвідомлювати власні реакції та вибирати слова з урахуванням емоційного стану другої людини. У готельно-ресторанному бізнесі усвідомлене спілкування є ключовим елементом клієнтоорієнтованої поведінки: воно допомагає персоналу краще розуміти очікування гостей, уникати конфліктів та створювати атмосферу ширшої гостинності [14, с. 341-354].

5. Усвідомлені фізичні практики (спортивна медитація). До них відносяться йога, легка розтяжка або короткі рухи з концентрацією відчуття тіла. Вони допомагають зняти фізичну напругу, що накопичується під час тривалих змін, покращують кровообіг і підвищують загальне самопочуття працівників. Такі практики особливо корисні для офіціантів, адміністраторів та покоївок, чия робота передбачає постійне фізичне навантаження. Усвідомлені рухові вправи сприяють як фізичному розслабленню, так і формуванню психоемоційної стабільності [7, с. 235-277; 3].

6. Усвідомлене харчування. Хоча ця практика і здається повсякденною, вона відіграє важливу роль у формуванні шанобливості. Усвідомлене харчування передбачає повне зосередження у процесі споживання їжі – на її смаку, запаху, текстурі. Для працівників сфери гостинності це не тільки спосіб відновити енергію, але й можливість перетворити коротку перерву у момент усвідомленого оновлення. Така практика допомагає сповільнитись, випробувати задоволення від простої дії та повернутися до роботи з новим енергетичним ресурсом [17, с. 2653-2675; 7, с. 383-395].

7. Усвідомлені паузи та перезавантаження. Це короткі моменти зупинки протягом робочого дня, коли людина на кілька хвилин концентрується на диханні, відчуттях та своїх думках. Такі паузи можуть бути організовані керівництвом як частина корпоративної культури піклування про персонал. Усвідомлені перерви дозволяють співробітникам не перевтомлюватися, зберігати ясність розуму та емоційний баланс, що особливо важливо у сфері обслуговування, де потрібна постійна доброзичливість та увага до деталей [6, с. 300-318].

Таким чином, різноманітність «mindfulness»-практик дозволяє гнучко адаптувати їх під особливості роботи готельно-ресторанного персоналу. Незалежно від форми, кожна з них спрямована на розвиток внутрішньої стійкості, уважності та емоційного інтелекту – тих якостей, які забезпечують високі стандарти гостинності та формують позитивний імідж підприємства.

Сьогодні, практики усвідомленості стають не просто елементом благополуччя, а частиною стратегічного управління персоналом, що підтверджують успішні кейси таких світових брендів, як готельна мережа «Marriott International», де «mindfulness»-практики інтегровані у систему навчання, мотивації та організаційного розвитку. Зокрема, «JW Marriott» позиціонує себе як розкішний бренд «спокійної розкоші» (англ. «mindful luxury»), що входить до структури «Marriott International», розробила програму благополуччя та «spaces for mindfulness» (укр. «простори для усвідомленості»).

Мережа підтримує програму «TakeCare» (управління стресом) та рекомендації щодо створення спеціальних зон релаксації і медитації для співробітників. У результаті частина готелів «JW Marriott» має місце для медитацій/молитви/релаксації, організовуються перерви на рух та крокові «челенджі», що підвищує залучення персоналу. Ці заходи спрямовані не тільки на роботу з гігієною здоров'я, але й на формування культури підтримки – скрізь, де практикуються короткі «mindful»-паузи, спостерігається зростання морального клімату та зменшення рівня стресу у співробітників. Мережа, активно інтегрує «mindfulness»-

практики як для гостей, так і для персоналу, розглядаючи свідомість не просто як модний тренд, а як складову корпоративної культури [15].

Таким чином, «mindfulness»-практики у «JW Marriott» – це не разова активність, а цілісна стратегія розвитку корпоративної культури, де добробут персоналу розглядається як основа якості сервісу. Завдяки поєднанню тренінгових програм, архітектурних рішень та філософії поважного ставлення до кожної взаємодії, компанія формує нову модель гостинності, у центрі якої гармонія, баланс і людяність.

Аналіз успішних кейсів запровадження «mindfulness»-програм у міжнародних готельних мережах показує, що розвиток усвідомленості (mindfulness) як частини стратегії HR та сервісу в індустрії гостинності потребує системного підходу, спрямованого на зміцнення корпоративної культури, підвищення емоційного інтелекту співробітників та покращення якості взаємодії із гостями. Керівництву готельних підприємств рекомендується насамперед впроваджувати «mindfulness»-програми у систему навчання та адаптації персоналу. Крім того, важливо інтегрувати елементи усвідомленості у корпоративні стандарти обслуговування. Наприклад, при навчанні сервісних навичок варто акцентувати увагу не тільки на техніці взаємодії із клієнтом, але й на емоційному «включенні» – вмінні бути «тут і зараз» під час спілкування з гостем [19].

Окрему увагу слід приділити керівникам середньої ланки, які мають ключову роль у підтримці усвідомленого клімату у команді. Їм необхідно проходити спеціалізовані тренінги з «mindful leadership» (укр. «усвідомленого лідерства»). Така модель управління сприяє розвитку довіри, поваги та відкритого спілкування між менеджером та підлеглими. Керівник, що демонструє уважність та емоційну стабільність, стає прикладом для співробітників та формує культуру, де цінуються психологічний добробут та якість людських відносин [1, с. 78-87; 8, с. 118-129].

Вважаємо, що у довгостроковій перспективі впровадження «mindfulness»-практик може стати незамінним елементом HR-бренду готелю, підкреслюючи його інноваційність та турботу про персонал. Це, у свою чергу, позитивно вплине на репутацію підприємства, підвищить привабливість роботодавця на ринку праці та сприятиме утриманню кваліфікованих фахівців. Отже, розвиток практик усвідомлення має розглядатися не як модна тенденція, але як стратегічний інструмент управління людським капіталом в індустрії гостинності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що «mindfulness»-практики стають важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом і якості сервісу в індустрії гостинності. Усвідомленість допомагає співробітникам готельних підприємств краще впоратися зі стресом, зберігати концентрацію, виявляти емпатію до гостей та колег, що безпосередньо впливає на рівень задоволення клієнтів та загальну атмосферу у колективі. Впровадження програм «mindfulness» не потребує значних фінансових ресурсів, проте приносить довгострокові переваги – зміцнює корпоративну культуру, знижує плинність кадрів та підвищує лояльність співробітників.

Досвід міжнародної готельної мережі «Marriott International», показує, що системне застосування усвідомлених практик здатне не тільки покращити внутрішній клімат компанії, але й стати елементом стратегічного позиціонування бренду. Такі ініціативи демонструють соціальну відповідальність, турботу про персонал та прагнення до сталого розвитку. Це особливо актуально в умовах зростання конкуренції та підвищеної уваги клієнтів до людського фактора у сервісі.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою методик оцінки ефективності «mindfulness»-програм у готельно-ресторанному бізнесі. Важливо визначити конкретні показники, які можна використовувати для вимірювання впливу усвідомленості на продуктивність праці, якість обслуговування та задоволеність гостей. Крім того, актуальним стає вивчення цифрових рішень для підтримки «mindfulness»-практик – мобільних додатків, онлайн-курсів та платформ для корпоративного навчання.

Надалі особливе значення матиме інтеграція «mindfulness»-підходу до стратегічного управління персоналом, особливо у таких аспектах, як адаптація нових співробітників, розвиток лідерських компетенцій та формування емоційно стійких команд. Таким чином, розвиток практик усвідомлення у професійному середовищі слід розглядати як перспективний напрямок для зміцнення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств та підвищення їхньої стійкості в умовах динамічних змін ринку гостинності.

Література

1. Жмай О. В. Медитація та «mindfulness» в контексті здійснення управлінської діяльності / О. В. Жмай // Соціальна економіка. № 62, 2021. С. 78–87.
2. Britton, W. B. Can mindfulness be too much of a good thing? The value of a middle way. *Current Opinion in Psychology*, 28(28), 2019. P. 159–165
3. Chen W., Wilton, M. A Study of the Practice of Contemporary Mindfulness During Work Breaks on Increasing Job Performance Levels in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 35. 2018.

URL: <file:///F:/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96%202025/41436-44999-1-PB.pdf> (дата звернення 20. 10. 2025).

4. Dsouza M.P., Shetty A., Dinesh T.K., Damodar P. Stimulating employee performance and well-being: a review of mindfulness impact in the hospitality sector. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 1, 2023. P. 4-17.
5. Eby L., Allen D. T., Conley K. M., Williamson R. L., Henderson T. G., Mancin. V. S. Mindfulness-based training interventions for employees: A qualitative review of the literature. *Human Resource Management Review* Volume 29, Issue 2, June 2019, Pages 156-178.
6. Erdurmazlı E., Erdem H., Türen U., Gökmen Y., Kalkın G. Workplace mindfulness and customer satisfaction: An investigation in hospitality industry based on Booking.com overall ratings. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 13(3), 2022. P. 300-318.
7. Gallagher M. *The Purposeful Primitive: From Fat and Flaccid to Lean and Powerful*. 2008. 815 p.
8. Hafenbrack A. C. Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 75. P. 118–129.
9. Haight R. L. *The Warrior's Meditation: The Best-Kept Secret in Self-Improvement, Cognitive Enhancement, and Stress Relief, Taught by a Master of Four Samurai Arts*. 2019. 197 p.
10. Hölzel B. K. et al. How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspect. Psychol. Sci.* 2011. Vol. 6. P. 537–559.
11. Hwang K., Lee B. Pride, mindfulness, public self-awareness, affective satisfaction, and customer citizenship behaviour among green restaurant customers. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 83, October 2019, P. 169-179.
12. Jang J., Jo W., Kim, J. S. Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 2020. P. 1–18.
13. Johnson K., Park S. Mindfulness training for tourism and hospitality frontline employees. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 2020. P. 185-193.
14. Johnson K. R., Park, S., Chaudhuri, S.. Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 2020. P. 341–354.
15. *Luxury Hotels & Resorts: Mindful Experiences*. JW Marriott. URL: <https://jw-marriott.marriott.com/> (дата звернення 20. 10. 2025).
16. Kabat-Zinn J. *Mindfulness for Beginners: Reclaiming the Present Moment and Your Life*. 2016. 184 p.
17. Kalyar M. N., Ali F., Shafique I. Green mindfulness and green creativity nexus in hospitality industry: Examining the effects of green process engagement and CSR. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2021. P. 2653–2675.
18. Karatepe O. M., Uludag, O. Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 2008. P. 111–126.
19. Wang X, Wen X, Paşamehmetoğlu A, Guchait P. Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 94, April 2021. P. 102846.

References

1. Zhmai O. V. (2021). Medytatsiia ta «mindfulness» v konteksti zdiisnennia upravlinskoi diialnosti. [Meditation and “mindfulness” in the context of implementing managerial activities]. *Sotsialna ekonomika. – Social Economy*. № 62. P. 78–87. [in Ukrainian].
2. Britton, W. B. (2019). Can mindfulness be too much of a good thing? The value of a middle way. *Current Opinion in Psychology*, 28(28), P.159–165.
3. Chen W., Wilton, M. A (2018). Study of the Practice of Contemporary Mindfulness During Work Breaks on Increasing Job Performance Levels in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 35. 2018. URL: <file:///F:/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96%202025/41436-44999-1-PB.pdf>.
4. Dsouza M.P., Shetty A., Dinesh T.K., Damodar P. (2023). Stimulating employee performance and well-being: a review of mindfulness impact in the hospitality sector. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 1. P. 4-17.
5. Eby L., Allen D. T., Conley K. M., Williamson R. L., Henderson T. G., Mancin. V. S. (2019). Mindfulness-based training interventions for employees: A qualitative review of the literature. *Human Resource Management Review* Volume 29, Issue 2, June. P. 156-178.
6. Erdurmazlı E., Erdem H., Türen U., Gökmen Y., Kalkın G. (2022). Workplace mindfulness and customer satisfaction: An investigation in hospitality industry based on Booking.com overall ratings. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 13(3), P. 300-318.
7. Gallagher M. (2008). *The Purposeful Primitive: From Fat and Flaccid to Lean and Powerful*. 815 p.
8. Hafenbrack A. C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*. Vol. 75. P. 118–129.
9. Haight R. L. (2019). *The Warrior's Meditation: The Best-Kept Secret in Self-Improvement, Cognitive Enhancement, and Stress Relief, Taught by a Master of Four Samurai Arts*. 197 p.
10. Hölzel B. K. et al. (2011). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspect. Psychol. Sci.* Vol. 6. P. 537–559.
11. Hwang K., Lee B. (2019). Pride, mindfulness, public self-awareness, affective satisfaction, and customer citizenship behaviour among green restaurant customers. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 83, P. 169-179.
12. Jang J., Jo W., Kim, J. S. (2020). Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility

-
- on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7). P. 1–18.
13. Johnson K., Park S. (2020). Mindfulness training for tourism and hospitality frontline employees. *Industrial and Commercial Training*, 52(3). P. 185-193.
 14. Johnson K. R., Park, S., Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5). P. 341–354.
 15. Luxury Hotels & Resorts: Mindful Experiences. JW Marriott. URL: <https://jw-marriott.marriott.com/>
 16. Kabat-Zinn J. (2016). *Mindfulness for Beginners: Reclaiming the Present Moment and Your Life*. 184 p.
 17. Kalyar M. N., Ali F., Shafique I. (2021). Green mindfulness and green creativity nexus in hospitality industry: Examining the effects of green process engagement and CSR. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), P. 2653–2675.
 18. Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111–126.
 19. Wang X, Wen X, Paşamehmetoğlu A, Guchait P. (2021). Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 94, P. 102846.