

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-36-9

УДК 331.36:640.4

Оболенцева Л.В.

*доктор економічних наук, доцент,
завідуюча кафедрою туризму і готельного господарства
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7085-6902>E-mail: Larysa.obolentseva@gmail.com**Сегеда І.В.**

*кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри туризму і готельного господарства
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2364-4410>E-mail: Irina.segeda2006@gmail.com**Богдан Н.М.**

*доктор економічних наук,
професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8176-9721>E-mail: 148nika8@gmail.com

НАВЧАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Стаття присвячена проблемі підвищення якості обслуговування на підприємствах готельного господарства шляхом навчання персоналу. Обґрунтовано, що в сфері обслуговування людський чинник стає головним фактором виробництва та надання послуг, а витрати на навчання персоналу, на його розвиток несуть підприємства задля формування власного людського капіталу, що в подальшому сприятиме ефективній роботі як співробітників, так і підприємства в цілому. Досліджено методи та засоби навчання персоналу, визначено особливості їх застосування в готельному бізнесі, виявлено переваги та недоліки методів навчання на робочому місці. Доведено необхідність систематичного навчання персоналу готельних підприємств як підґрунтя підвищення ефективності їх діяльності за рахунок підвищення якості готельного обслуговування.

Ключові слова: персонал, кадри, людські ресурси, навчання, готельне господарство, готель, ефективність.

Оболенцева Л.В., Сегеда И.В., Богдан Н.Н. ОБУЧЕНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

Статья посвящена проблеме повышения качества обслуживания на предприятиях гостиничного хозяйства путем обучения персонала. Обосновано, что в сфере обслуживания человеческий фактор становится главным фактором производства и услуг, а затраты на обучение персонала, на его развитие несут предприятия для формирования собственного человеческого капитала, в дальнейшем будет способствовать эффективной работе как сотрудников, так и предприятия в целом. Исследованы методы и средства обучения персонала, определены особенности их применения в гостиничном бизнесе, выявлены преимущества и недостатки методов обучения на рабочем месте. Доказана необходимость систематического обучения персонала гостиничных предприятий как основа повышения эффективности их деятельности за счет повышения качества гостиничного обслуживания.

Ключевые слова: персонал, кадры, человеческие ресурсы, обучение, гостиничное хозяйство, гостиница, эффективность.

Obolentseva Larysa, Segeda Iryna, Bogdan Natalia. TRAINING AS A KEY ASPECT OF IMPROVING EFFECTIVENESS OF PERSONNEL WORK AT ENTERPRISES OF THE HOTEL BUSINESS

The article is devoted to the problem of improving the quality of service at the enterprises of hotel management by training personnel. The purpose of the article is to study the system of training to improve the efficiency of the staff of hotel facilities. It is grounded that in the sphere of service the human factor becomes the main factor of production and services, and the costs of personnel training and development are borne by the enterprises for the formation of their own human capital, in the future will contribute to the effective work of both employees and the enterprise as a whole. In the field of tourism, the quality of services is primarily determined by the qualification of performers and their ability to work with clients. Therefore, the professional development and training of staff acquires special importance and becomes an integral condition for the successful functioning of any organization. The methods and means of personnel training are studied, the peculiarities of their application in the hotel business are determined. In order to understand the peculiarities of different methods of training, the main focus and content of each of the methods of training used in the practice of management development have been studied. The system of trainings for the personnel of hotel enterprises is defined. It is established that the methods of training at the workplace are the best for the development of skills required to perform current production tasks at the enterprises of hotel industry, but at the same time, such training is often too special for the development of the potential of the employee, the formation of

fundamentally new behavioral and professional powers, the development of corporate culture, because it does not give the opportunity to abstract from a specific typical situation and go beyond the traditional behavior. With this in mind, the advantages and disadvantages of workplace learning methods have been identified. The peculiarities of traditional and innovative personnel training are considered. Necessity of systematic training of the personnel of the hotel enterprises as a basis of increase of efficiency of their activity at the expense of improvement of quality of hotel service is proved.

Keywords: personnel, staff, human resources, training, hotel management, hotel, efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамікою зростання суспільного виробництва, що вимагає змін та посилення вимог до кадрових служб, які повинні користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в сучасних закладах готельного господарства – готелях.

В сфері обслуговування людський чинник стає головним фактором виробництва та надання послуг, а витрати на навчання персоналу, на його розвиток несуть підприємства задля формування власного людського капіталу, що в подальшому сприятиме ефективній роботі як співробітників, так і підприємства в цілому. Цей факт свідчить про те, що тема підвищення ефективності роботи готельних підприємств завдяки підвищенню якості обслуговування є актуальною та потребує поглибленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі обслуговування та питанням розвитку персоналу в готельному бізнесі присвячені роботи таких відомих авторів-теоретиків та практиків як: Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Крушельницька О.В., Мурашко М.І. [1–5], які розглядали системи навчання персоналу як з боку спеціалістів, які займаються проведенням та розробкою навчальних програм, так і з боку учнів, які отримують нові знання.

Питанням організації інноваційних методів навчання персоналу присвячені роботи Беляєвої С.С., Касич А.О. і Бурби О.А., Килин О.В. і Тимчишин Ю.В. [6–8]. Ефективне управління персоналом в готельному господарстві є неможливим без його навчання та мотивації. Цим питанням присвячені роботи Булгакової А.К., Бунтової Н.В., Вакуленко Т.В., Козак К.Б., Маркової Г.Ф., Калініченко Л.Л. [9–13].

Мета дослідження. На сьогоднішньому етапі для підвищення рівня навчання майбутніх фахівців органами державної влади України були внесені зміни в систему навчання у вищих навчальних закладах, внаслідок чого з'явився досить широкий прошарок людей, які одержують навчання за програмою бакалавра або молодшого спеціаліста. Для більш ефективної роботи вони мають одержати навчання за програмою магістратури з подальшим практичним підкріпленням на підприємстві. Таким чином, необхідність навчання персоналу на діючих підприємствах готельного господарства стає майже першочерговим завданням керівництва.

У зв'язку з цим метою статті є дослідження системи навчання для підвищення ефективності роботи персоналу закладів готельного господарства. Задля досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- вивчення мети процесу навчання персоналу;
- дослідження форм і методів процесу навчання персоналу;
- вивчення етапів процесу навчання персоналу.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Важливим елементом продуктивних сил для готельної індустрії є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих в готельній сфері: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності [1, с. 67].

Наступним поняттям трудових ресурсів є «кадри» – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, оскільки визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується трудовими взаємовідносинами з роботодавцем і володінням певними якісними характеристиками [4, с. 11].

Для здійснення якісного та своєчасного процесу обслуговування туристів в готелях передбачені служби та відділи (рис. 1), які мають складатися з висококваліфікованих фахівців, що виконують певні функції.

У сфері туризму якість послуг насамперед визначається кваліфікацією виконавців і їхнім умінням працювати із клієнтами. Тому професійний розвиток і навчання персоналу набуває особливого значення й стає невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої організації.

З огляду на специфіку українського ринку, особливістю якого є швидкі й часті зміни як зовнішніх, так і внутрішніх умов підприємницької діяльності, можна констатувати, що розвиток системи професійного навчання в організації визначає успішність її розвитку та існування в умовах жорсткої конкуренції.

У сучасній практиці підвищення кваліфікації керівних кадрів є наступні активні методи навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, case-study (аналіз конкретних, практичних ситуацій), ділові й рольові ігри, навчання на робочому місці, інноваційне навчання.

Для подальшого розуміння особливостей різних методів навчання доцільно дослідити основну спрямованість і зміст кожного з перерахованих методів навчання, застосовуваних у практиці підвищення керівних кадрів.

Тренінги. 1970-і рр. у Німецькій Демократичній Республіці (нині Німеччина) під керівництвом М. Форверга був розроблений метод, названий соціально-психологічним тренінгом. З такою назвою тренінг з'явився і в Україні.

Тренінг (від англ. train – навчати, виховувати) – систематичне тренування або вдосконалення певних навичок і поведінки учасників тренінгу. Під час проведення тренінгу основна увага приділяється практичному відпрацюванню навчального матеріалу, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій ті, хто навчається, мають можливість розвинути й закріпити необхідні знання й навички, змінити своє ставлення до власного досвіду щодо підходу в роботі.

У тренінгах зазвичай широко використовують різні методи й техніки активного навчання: ділові, рольові та імітаційні ігри, розбір конкретних ситуацій (Fallstudie) і групові дискусії. Учасники в процесі тренінгу включаються в загальну діяльність, яка,

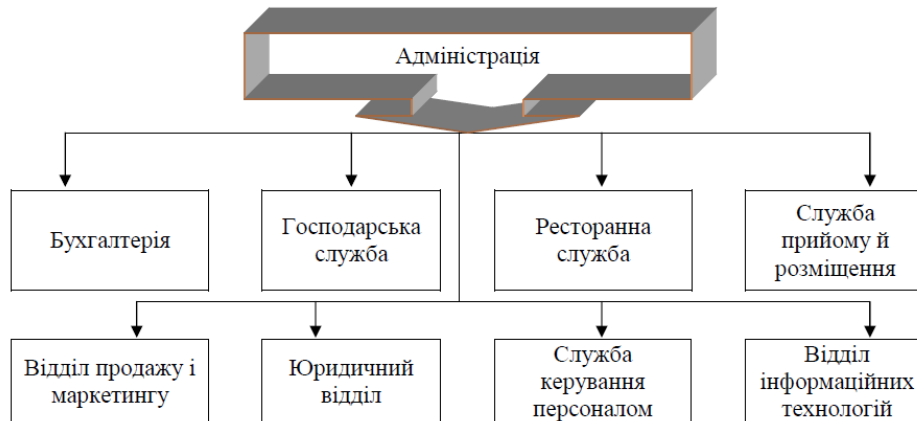


Рис. 1. Організаційна схема управління готелем

дуже часто, кардинально відрізняється від повсякденної, краще пізнають один одного [14, с. 12].

У результаті тренінгового навчання керівники не тільки аналізують сам процес управлінської діяльності (планування, прийняття рішень, оцінка, контроль та ін.), але й засвоюють знання та алгоритми вирішення управлінських завдань і працюють над розвитком свого лідерського потенціалу.

Для планування навчання в закладах готельного господарства керівництву слід визначитись з видом тренінгу, варіанти яких наведено на рис. 2.

Програмне навчання. Сутність програмного навчання полягає у високому ступені структурованості пропонованого матеріалу й покроковій оцінці ступеня його засвоєння. Перевага такого навчання в готельному господарстві полягає в тому, що воно дає змогу рухатися у власному, зручному для учня темпі. Перехід до наступного блоку матеріалу відбувається тільки після того, як засвоєний попередній.

Варіантом програмного навчання є комп'ютерне навчання, яке дозволяє учню дуже швидко засвоїти навчальний матеріал, однак його результати не мають вирішальних переваг перед результатами, одержуваними при використанні інших активних методів навчання.

На сьогодні комп'ютерне навчання виступає у якості невід'ємної складової інших активних методів навчання, наприклад, комп'ютерні ділові ігри, які дозволяють управляти організацією, проводити рекламні кампанії, вести переговори тощо.

Навчальна дискусія. Цей метод навчання є досить складним проти попередніх, бо полягає в проведенні навчальних групових дискусій по конкретній проблемі у відносно невеликих групах (від 6 до 15 осіб).

Традиційно під поняттям «дискусія» розуміється обмін думками у всіх його формах. Досвід показує, що без обміну думками й супутніх йому дебатів і спорів ніякий професійний розвиток людини неможливий.

Цей метод дозволяє максимально повно використати досвід слухачів, сприяючи кращому засвоєнню досліджуваного ними матеріалу. Це обумовлено тим, що в груповій дискусії не викладач говорить слухачам про те, що є правильним, а самі учні наводять докази, обґрунтовують принципи і підходи, запропоновані викладачем, максимально використовуючи свій особистий досвід роботи в готельному господарстві.

Метод case-study. Один з найбільш популярних у західній практиці метод підвищення кваліфікації керівних кадрів – аналіз конкретних практичних ситуацій. Протягом останнього десятиліття цей метод

знаходить усе більш широке застосування в готельному бізнесі під час вивчення самих різних дисциплін: маркетинг, управління персоналом, ділова іноземна мова та ін. Особливістю методу є вивчення ситуацій, що були в минулому, з юридичної або ділової практики з метою навчити слухачів аналізувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати альтернативні шляхи рішення, оцінювати їх, знаходити оптимальний варіант і складати план дій.

Значимість застосування цього методу для навчання персоналу готельного господарства полягає в формуванні спеціальної, методичної й комунікативної компетенції слухачів у:

- встановленні міждисциплінарних зв'язків;
- аналітичному й системному мисленні;
- оцінці альтернатив;
- презентації результатів проведеного аналізу;
- оцінці наслідків, пов'язаних із прийнятими рішеннями;
- освоєнні комунікативних навичок і навичок роботи в команді.

Ділові й рольові ігри. Низка активних методів навчання одержала загальну назву «ділові ігри», в яких, зазвичай, задіяні учасники з

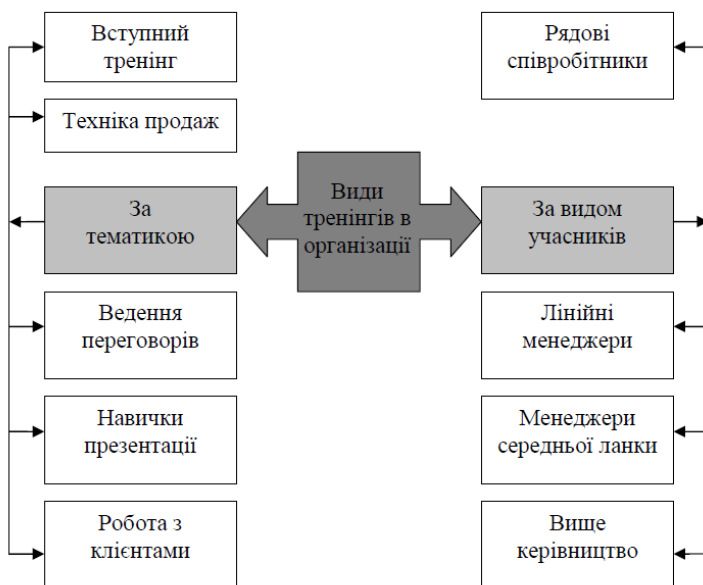


Рис. 2. Види тренінгів для персоналу готелю

Таблиця 1

Переваги й недоліки методів навчання на робочому місці

Переваги	Недоліки
Зміст курсів і час їхнього проведення можуть бути пристосовані до потреб організації	Учасники зустрічаються тільки із працівниками своєї організації
Учасники можуть бути відкликані простим повідомленням, у зв'язку з виробничою необхідністю вирішити виниклі на роботі проблеми	Учасники можуть частіше відриватися від навчання простим повідомленням
Можуть використати реальне технологічне встаткування, наявне в організації, а також процедури й (або) методи виконання робіт	Учасники можуть неохоче обговорювати деякі питання, відкрито й чесно в середовищі своїх колег або в присутності керівника
Може бути економічно вигідним, якщо є достатня кількість працівників з однаковими потребами в навчанні, необхідні кошти, викладачі, які зможуть провести навчання на підприємстві	
Переходити від навчання на навчальних прикладах до безпосереднього виконання роботи легше, якщо навчальний матеріал безпосередньо пов'язаний з роботою	

протилежними інтересами, які мають прийняти яке-небудь рішення по закінченні або в ході гри [15, с. 45]. Рольові ігри допомагають формувати такі важливі ключові кваліфікації керівників, як комунікативні здатності, толерантність, уміння працювати в малих групах, самостійність мислення.

Навчання на робочому місці. Методи навчання, застосовувані на робочому місці, характеризуються безпосередньою взаємодією зі звичайною роботою у звичайній робочій ситуації. Визначальною характеристикою тут є те, що навчання організоване й проводиться спеціально для конкретної організації й тільки для її співробітників, з урахуванням їхньої специфіки й особливостей. Крім того, воно відрізняється своєю практичною спрямованістю й надає, як правило, значні можливості для повторення й закріплення знову вивченого.

Тому методи навчання на робочому місці кращі для вироблення навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань на підприємствах готельного господарства. У той же час, таке навчання часто буває занадто спеціальним для розвитку потенціалу співробітника, формування принципово нових поведінкових і професійних повноважень, розвитку корпоративної культури, оскільки не дає можливості абстрагуватися від конкретної типової ситуації й вийти за рамки традиційного поводження. Переваги й недоліки методів навчання, застосовуваних на робочому місці, представлені в таблиці 1 [3, с. 87].

Інноваційне навчання. Інноваційне навчання – це діяльність, у якій персонал організації самостійно за допомогою менеджерів з інновацій, виробляє засоби

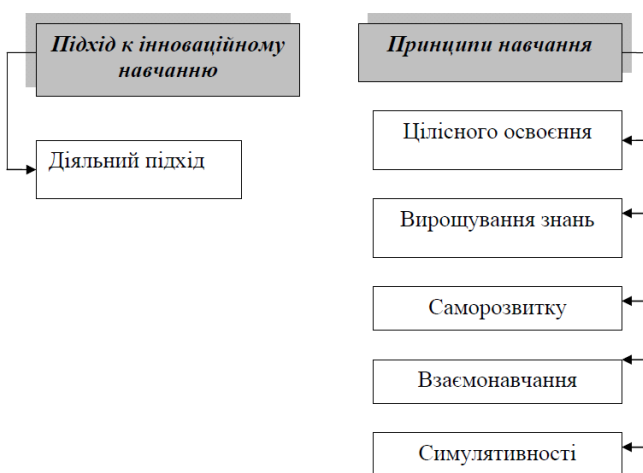


Рис. 3. Підхід і принципи в інноваційному навчанні

й методи рішення власних проблем, виявляє й вирішує ці проблеми, здобуваючи при цьому навички більше ефективного використання своїх знань, розумових здібностей, досвід практичної діяльності й взаємодії з людьми.

Інноваційне навчання формує вміння знаходити нестандартні ефективні рішення в складних ситуаціях з високим ступенем невизначеності [16, с. 152].

В інноваційному навчанні можна виділити наступні підходи й принципи відображені у рис. 3.

Розходження традиційного й інноваційного навчання надано в таблиці 2.

Таблиця 2

Співвідношення традиційного й інноваційного навчання

Критерії порівняння	Традиційне навчання	Інноваційне навчання
Джерело одержання знань	Знання виходять від викладача або з літератури	Знання виробляються самими учнем разом із викладачем
Характер знань стосовно сфер діяльності	Знання даються про предметні області, головним чином про сферу професійної діяльності	Виробляються знання необхідні постійно, незалежно від сфери діяльності суб'єкта
Засоби навчання	Лекції, семінари, практикуми, наочні приладдя, рольові ігри	Тренінги, інноваційні ігри
Спосіб формування програми навчання	Програма навчання пропонується викладачем	Програма навчання формується учнями разом із вчителем
Спосіб контролю знань	Заліки, іспити, контрольні, курсові роботи	Постійний внутрішній самоконтроль процесу розширення й поглиблення знань
Спосіб підбора тих, яких навчають	Знання як обсяг засвоєної інформації, навички дій у стандартних ситуаціях	Кошти рішення особистих і професійних проблем. Навички дій у складних ситуаціях з високим ступенем невизначеності
Ціль навчання	Носій професійних знань і навичок для вже сформованого середовища	Вирішувач проблем, перетворювач соціального середовища, носій інноваційного способу життя

Висновки. Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що на сьогоднішній день для навчання персоналу підприємств готельного господарства з метою подальшої ефективної їх роботи існує багато методів. Найпопулярнішими серед них є: тренінги, інноваційне навчання, ділові та рольові ігри, навчання на робочому місці, програмне навчання, навчання у вигляді дискусії, за допомогою методу case-study. Кожний метод має свої властивості, але всі вони направлені на підвищення здатності керівників різних рівнів виявляти й структурувати проблеми, збирати й аналізувати інформацію, готувати, за необхідністю, альтернативні рішення й обирати найбільш оптимальний варіант із ряду альтернатив як у процесі індивідуальної роботи, так і у взаємодії з іншими працівниками сфери готельного господарства. В ході проведеного дослідження встановлено, що для ефективної роботи підприємств готельного бізнесу необхідно систематичне навчання персоналу з метою підвищення якості обслуговування в готелях, що є підґрунтям їх ефективності та конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. Москва : ЗАО «КОНСЭКО», 2001. 163 с.
- Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь. Москва : ИНФРА-М, 1998. 438 с.
- Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. Москва : Инфра – М, 1999. 214 с.
- Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посібник. 2-е вид. перероб. і доп. Київ : «Кондор», 2006. 308 с.
- Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ : «Знання», 2006. 311 с.
- Беляева С.С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу в готелі. *Молодий вечірний*. 2017. № 12(52). С. 564–571.
- Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
- Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 20–24.
- Булгакова А.К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 102. С. 494–498.
- Бунтова Н.В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11677/12-Byntova.pdf> (дата звернення: 08.11.2019).
- Вакуленко Т.В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економіка, організація і управління підприємством*. 2013. № 5(61). С. 113–117.
- Козак К.Б., Маркова Г.Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 45–51.
- Калініченко Л.Л., Старигана Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 948–951.
- Пузиков В.Г. Технология ведения тренинга. Санкт-Петербург : Изд-во «Речь», 2005. 224 с.
- Коучинг: истоки, подходы, перспективы / Сост. М.А. Данилова, Е.В. Фролова / Пер. с англ. С. Швецовой. Санкт-Петербург : Изд-во «Речь», 2003. 110 с.
- Мордовин С.К. Человеческий потенциал: принципы и социальные технологии инновационного анализа ситуаций. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 256 с.

REFERENCES:

- Dyatlov V.A. (2001). *Aktualnye voprosy upravleniya personalom*. [Topical issues of personnel management]. Moscow. [in Russian]
- Kybanov A.Ya. (1998). *Upravlenye personalom: entsyklopedicheskiy slovar* [Personnel management: an encyclopedic dictionary]. Moscow. [in Russian]
- Kybanov A.Ya. (1999). *Upravlenye personalom orhanyzatsyy* [Organization Personnel Management]. Moscow. [in Russian]
- Krushelnitska O.V., Melnychuk D.P. (2006). *Upravlinnya personalom: navch. posibnyk* [Personnel management: study. manual]. Kyiv : «Kondor». [in Ukrainian]
- Murashko M.I. (2006). *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Kyiv : «Znannya». [in Ukrainian]
- Belyayeva S.S. (2017). Aktualni pytannya orhanizatsii kompleksnykh treninhovykh prohram navchannya personalu v hoteli [Pressing questions of organization of complex training-programs educating personnel of hotels]. *Molodyy vchenyy*, 12(52), 564–571. [in Ukrainian]
- Kasych A.O., Burba O.A. (2017). Innovatsiyni pidkhody v praktytsi upravlinnya personalom konkurentospromozhnogo pidpryyemstva [Innovative approaches in practice of personnel management of the competitive enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichei vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 16, 130–134. [in Ukrainian]
- Kylyn O.V., Tymchyshyn Yu.V. (2018). Formuvannya personalu pidpryyemstva hotelnoho hospodarstva: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid [Formation of personnel of the enterprise of the hotel business: domestic and foreign experience]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 22, 20–24. [in Ukrainian]
- Bulhakova A.K. (2012). Suchasni metody upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh hotelnoho hospodarstva [Modern methods of personnel management in the enterprises of the hotel industry]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 102, 494–498. [in Ukrainian]
- Buntova N.V. Rozvytok systemy kadrovoho zabezpechennya hotelnoho hospodarstva Ukrainy: metodoloho-metodychni aspekty [Development of the personnel support system of the Ukrainian hotel industry: methodological and methodological aspects]. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11677/12-Byntova.pdf> (accessed: 08.11.2019).
- Vakulenko T.V. (2013). Suchasni aspekty upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh hotelnoho hospodarstva [Modern aspects of human resources management in hospitality industry]. *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli: Ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvom*, 5(61), 113–117. [in Ukrainian]
- Kozak K.B., Markova H.F. (2015). Doslidzhennya problem upravlinnya personalom v hotelno-restoranni haluzi [Research of problems of human resource management in hotel and restaurant branch]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*, 7(4), 45–51. [in Ukrainian]
- Kalinichenko L.L., Staryhana Yu. (2014). Motyvatsiya personalu yak chynnyk pidvyshchennya yakosti posluh pidpryyemstv hotelnoho biznesu [Motivation as a factor of improving the quality of services of the enterprises of hotel business]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 2, 948–951. [in Ukrainian]
- Puzikov V.H. (2005). *Tekhnolohyya vedenyya trenynha*. [Technology of conducting training]. St. Petersburg : «Rech». [in Russian]
- Danylova M.A., Frolova E.V. (2003). *Kouchynh: ystoky, podkhody, perspektyvy* [Coaching: sources, approaches, perspectives]. St. Petersburg : «Rech». [in Russian]
- Mordovyn S.K. (2004). *Chelovecheskiy potentsial: printsypy i sotsialnye tekhnolohii innovatsyonnoho analiza situatsii*. [Human potential: principles and social technologies of innovative situation analysis]. St. Petersburg : Pyter. [in Russian]

Стаття надійшла до редакції 15.11.2019.
The article was received 15 November 2019.