

**РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО, ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**
THE DEVELOPMENT OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 338.488.2:640.412/.43/005.95/.96

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.350-358>

Румянцева І.Б.¹, Мальована О.Г.²

**ЯКІСНЕ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

¹ Карпатський (Прикарпатський) національний
університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра готельно-ресторанної та курортної справи,
вул. Галицька, 201 Д, м. Івано-Франківськ,
76008, Україна,
тел.: +38 (066) 9779642
e-mail: iruna.rumyntceva@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9940-3648>

² ЗВО «Університет Короля Данила»
Міністерство освіти і науки України,
кафедра туризму та готельно-ресторанної справи,
вул. Євгена Коновальця, 35, м. Івано-Франківськ,
76011, Україна,
тел.: +38(097)4060402
e-mail: oksana.malovana@ukd.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1635-3989>

Анотація. У статті досліджено якісне надання послуг та ефективне управління розвитком персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Розглянуто визначення поняття «розвиток персоналу» різними науковцями. Обґрунтовано, що якісно надані послуги та вдосконалення управління розвитком персоналу готельно-ресторанного бізнесу позитивно впливатиме на ефективне управління діяльністю підприємствами гостинності. Метою статті є дослідження процесу розвитку управління персоналу в готельно-ресторанному бізнесі та якісно наданих послуг працівниками сфери гостинності. При вирішенні поставлених завдань нами використано ряд методів дослідження: включаючи аналіз літературних джерел для отримання глибшого розуміння теми; методи аналізу та синтезу, порівняльних характеристик щодо проблем з надання якісних послуг від працівників готельно-ресторанного бізнесу та ефективного управління розвитком персоналу в закладах сфери гостинності.

Встановлено, що якісне функціонування будь-якого закладу в сфері гостинності, в першу чергу, визначається ступенем розвитку його працівників та якісно наданими послугами. В сучасних умовах швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок, можливість закладів готельно-ресторанного бізнесу постійно підвищувати рівень надання якісних послуг за допомогою ефективної роботи своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств гостинності на сучасному ринку послуг. Серед складових розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу виокремлено пошук персоналу, адаптацію персоналу, професійну підготовку, оцінювання та атестацію, планування професійної кар'єри в сфері гостинності, а також стимулювання розвитку персоналу. Вказано на важливість розвитку управління персоналом, що в свою чергу покращує якість роботи підприємств гостинності. Зазначено, що успіх діяльності сфери обслуговування вимагає надання якісних послуг та безперервної уваги та зусиль щодо управління розвитком працівників готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано використання сучасних навчальних програм щодо ефективного управління персоналом та якісного надання послуг

працівниками в готельно-ресторанному бізнесі, а також розробка цільових навчальних програм для підприємств гостинності.

Ключові слова: розвиток персоналу готельно-ресторанного бізнесу, якісне управління розвитком персоналу, управління персоналом, якість надання послуг, компетентність, продуктивність, готельно-ресторанний бізнес.

Rumiantseva I.B.¹, Malovana O.G.²

QUALITY SERVICE PROVISION AND EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAFF DEVELOPMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

¹Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of hotel-restaurant and resort business,
Halytska str., 201 D, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38(066)9779642
e-mail: iruna.rumyntceva@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9940-3648>

² Higher Educational Institution «King Danylo University»,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Konovaltsia str., 35, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38(097)4060402
e-mail: oksana.malovana@ukd.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1635-3989>

Abstract. The article examines the quality of service provision and effective management of personnel development in the hotel and restaurant business. The definition of the concept of "personnel development" by various scientists is considered. It is substantiated that quality services provided and improvement of personnel development management in the hotel and restaurant business will positively affect the effective management of the activities of hospitality enterprises. The purpose of the article is to study the process of developing human resources management in the hotel and restaurant business and the quality of services provided by hospitality workers. In solving the tasks set, we used a number of research methods: including the analysis of literary sources to gain a deeper understanding of the topic; methods of analysis and synthesis, comparative characteristics regarding the problems of providing quality services from employees of the hotel and restaurant business and effective management of personnel development in hospitality establishments.

It has been established that the quality of functioning of any hospitality establishment is primarily determined by the level of development of its employees and the quality of services provided. In today's conditions of rapid obsolescence of theoretical knowledge, skills, and practical abilities, the ability of hotel and restaurant establishments to constantly improve the level of quality services through the effective work of their employees is one of the most important factors in ensuring the competitiveness of hospitality enterprises in the modern services market. Among the components of personnel development in the hotel and restaurant business, personnel search, personnel adaptation, professional training, assessment and certification, professional career planning in the hospitality sector, as well as stimulating personnel development are highlighted. The importance of developing human resources management, which in turn improves the quality of work of hospitality enterprises, is indicated. It is noted that the success of the service sector requires the provision of quality services and continuous attention and efforts to manage the development of hotel and restaurant business employees. The use of modern training programs for effective management and high-quality provision of services by personnel in the hotel and restaurant business is proposed, as well as developing targeted training programs for hospitality businesses.

Key words: development of hotel and restaurant business personnel, quality management of personnel development, personnel management, quality of service provision, competence, productivity, hotel and restaurant business.

Вступ. Актуальність дослідження управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації пояснюється тим, що сьогодні все більше уваги приділяється якісному наданні послуг, особливо у сфері гостинності. Персонал сфери обслуговування є досить важливою складовою кінцевого продукту і саме тому, якість обслуговування в підприємствах гостинності залежить від професійної майстерності та свідомості працівників.

Сфера обслуговування безпосередньо залежить від людей, від їхньої кваліфікації, від якісно наданих послуг, бажання і здібностей працювати. Керівництво закладів готельно-ресторанного бізнесу, яке хоче розвивати свій бізнес, звичайно, що розуміє про важливість роботи та розвитку їхнього персоналу, тому для своїх працівників активно пропонують проходити сучасні види навчань у сфері готельно-ресторанного бізнесу, відвідувати різноманітні тренінги та майстер-класи, які допомагають співробітникам сфери обслуговування в майбутньому удосконалювати свої навички в роботі та засвоювати все нові знання та пристосовуватися до нових вимог та інноваційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. Саме постійний розвиток працівників сфери обслуговування сприяє їх підвищенню до кращої, більш якісної та продуктивної праці, робить ефективнішою роботу персоналу, стає якіснішим обслуговування гостей, що в свою чергу підвищує сам рівень задоволеності від такої ефективної роботи самих працівників, в результаті чого, зменшується плинність кадрів та йде сприяння від керівництва щодо залучення й утримання таких талановитих працівників.

Упродовж останніх десятиліть відбулись великі зміни у зовнішньому середовищі функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Очевидно, якісне, ефективне управління людьми стає однією з найважливіших функцій готельно-ресторанного бізнесу – це функція управління персоналом. З метою швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення в сфері обслуговування, а також підготовки до конкурентоспроможності, підприємства гостинності повинні все більше приділяти уваги не лише матеріально-технічному забезпеченню, новітнім технологіям, але й розвитку персоналу, підвищенню їх кваліфікації задля прийняття якісних рішень та забезпечення високого рівня виконаної роботи в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Питання необхідності розвитку працівників подано у наукових працях багатьох вчених. Деякі науковці розглядають «розвиток персоналу» досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. На думку А.О. Кузьменко та Г. Б. Мирошниченко, управління розвитком персоналу є сукупністю організаційних структур та методик, що необхідні для ефективності реалізації завдань в напрямку розвитку працівників, а також забезпечення їх професійної підготовки, самореалізації та кар'єрного зростання [3, с. 875]. Мантур-Чубата О.С., Шелест Є.О., Данілкова А.Ю., Зелена М.І. зазначають, що розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування працівників, які відповідають потребам підприємства, і водночас на вивчення та розвиток виробничого та освітнього потенціалу працівників підприємства [4].

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, в якому поєднано коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Враховуючи це, в економічній літературі не має єдиного підходу до його визначення. Різні науковці по-

різному трактують визначення «розвиток персоналу», акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Варто зауважити, що питання розвитку управління працівників готельно-ресторанного бізнесу та якісно наданих послуг в сучасних умовах, залишаються актуальними та не повністю дослідженими.

Постановка завдання. У сучасних умовах в готельно-ресторанному бізнесі, які характеризуються загостреним конкурентним середовищем, здійснюється постійна жорстока боротьба за виживання підприємств сфери гостинності, а діяльність в цій сфері вимагає сучасного, нового підходу від керівників та працівників. Які б перспективи і можливості не відкривалися перед готельно-ресторанним бізнесом, він не почне ефективно працювати без відповідного кваліфікованого персоналу в цій сфері.

Керівництво готельно-ресторанного бізнесу встановлює все нові очікування для своїх працівників, які повинні швидко реагувати на сучасні ринкові вимоги та постійно розвиватись, навчатись. Метою статті є дослідження процесу розвитку управління персоналу в готельно-ресторанному бізнесі та якісно наданих послуг, як засобів забезпечення сфери обслуговування конкурентоспроможності, а також розробка рекомендацій щодо професійного розвитку персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Для досягнення мети дослідження використовували прийняті в економічній науці методи: аналітичний, статистичний, графічний.

Результати. Сьогодні готельно-ресторанний бізнес в Україні стикається з рядом викликів, серед них можна визначити, такі основні, як війна у країні, нестабільна економічна ситуація, динамічні технологічні зміни, а також зміни в уподобаннях сучасних гостей. Однією з основних проблем на сьогодні для сфери гостинності залишається низької якості надання готельно-ресторанних послуг, а також неефективне управління працівниками готельно-ресторанного бізнесу.

Якість – це і є кінцевий продукт розумової праці [1, с. 170]. Велика кількість помилок з боку персоналу в готельно-ресторанному бізнесі призводить до великих втрат підприємствами гостинності. Такі дії від працівників, демонструють низьку якість роботи персоналу.

У Сполучених Штатах Америки одними з найбільш ефективних форм підвищення кваліфікації працівників на базі готельного підприємства є групові заняття, конференції професійної майстерності, обговорення проблемних ситуацій, ділові ігри, психологічні тренінги [2, с. 23].

На жаль, в Україні витрати на професійне навчання працівників готельно-ресторанного бізнесу становлять менше 1% від фонду заробітної плати, при цьому охоплено біля 8% працівників, якщо порівнювати з країнами Європейського Союзу, там не менше 20%.

Розвиток персоналу у сфері готельно-ресторанної справи є ключовою складовою успішної стратегії в умовах динамічних змін у бізнесі та гостей. Підприємства гостинності, які інвестують кошти у розвиток свого персоналу, отримують винагороду, адже якісно надані послуги, дають максимальне задоволення гостям, а це запорука якісної роботи працівників, в свою чергу заклади сфери гостинності стають більш конкурентоспроможними, адаптивними до сучасних технологій та потреб ринку послуг.

Якісне надання готельно-ресторанних послуг – це професійне обслуговування гостей, що відповідає або перевищує їхні очікування за всіма аспектами перебування і харчування. Від персоналу залежить якість наданих послуг.

В сучасних умовах постійних змін у сфері надання якісних послуг, інноваційних технологій, методів управління та вимог сучасних гостей, розвиток

персоналу є надзвичайно важливий для забезпечення відповідності високої кваліфікацій та компетентностей працівників вимогам часу.

Найрозумніший шлях запровадження інновацій у компанії – залишити старі структури та системи позаду [8, с. 221]. Ефективне управління розвитком персоналу готельно-ресторанного бізнесу потребує реорганізації сфери послуг гостинності, впровадженню сучасних методів роботи для працівників.

Склад розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Склад розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу *

Fig. 1. The composition of the hotel and restaurant business personnel development*

*Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 103].

Розвиток персоналу готельно-ресторанного бізнесу вимагає якісного процесу пошуку та відбору нових працівників для сфери обслуговування, що є вирішальним кроком в роботі закладів гостинності.

В індустрії гостинності надання високоякісного обслуговування клієнтів має важливе значення для успіху, і співробітники підприємств гостинності відіграють важливу роль у тому, щоб клієнти отримували приємні враження [10].

Саме тому, дуже важливо, щоб персонал сфери обслуговування отримував відповідну підготовку щодо якісної роботи своїх працівників, щоб ефективно задовольняти потреби сучасних гостей.

Основною метою розвитку персоналу у готельно-ресторанному бізнесі є забезпечення підприємств гостинності цінними працівниками, які будуть володіти необхідними знаннями та відмінними компетенціями в діяльності закладів сфери обслуговування.

Розглянувши основні аспекти управління персоналом проаналізуємо поняття якості послуг в готельно-ресторанному бізнесі, які безпосередньо впливають на якість роботи працівників.

Роль і значення якості в готельно-ресторанному бізнесі постійно зростає під впливом розвитку інноваційних технологій і потреб гостей. Якість надання послуг залежить від ефективного управління персоналом в сфері гостинності.

Відобразимо ефективне управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу рис. 2.

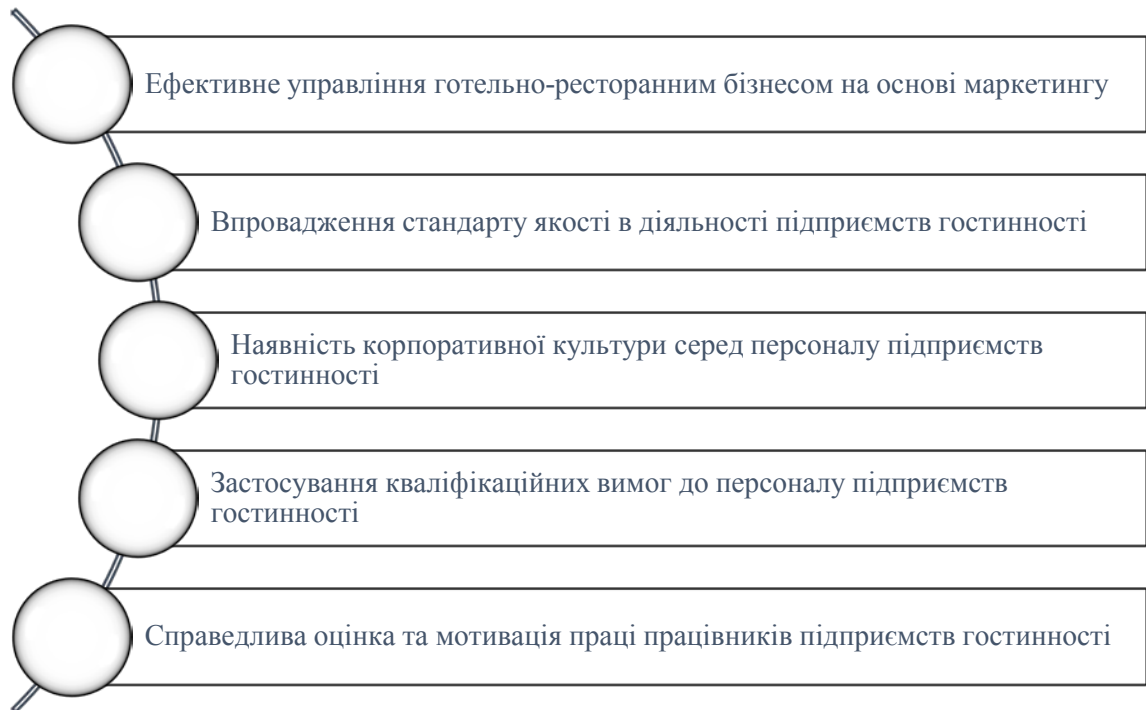


Рис. 2. Ефективне управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу*

Fig. 1. Effective personnel management in the hotel and restaurant business

*Джерело: сформовано авторами на основі [9].

На нашу думку, основними недоліками в ефективному управлінні персоналом в сфері гостинності можна вважати:

- відсутність професійного навчання для працівників готельно-ресторанного бізнесу;
- низький рівень надання якісних послуг.
- недостатнє стимулювання і мотивування працівників.

Професійне навчання працівників готельно-ресторанного бізнесу – це організований процес постійного професійного навчання для персоналу гостинності для покращення професійних знань, надання високоякісного обслуговування, розвитку персоналу, необхідних для ефективної роботи підприємств гостинності.

Кожен керівник, якому небайдужа доля своєї компанії, прагне підвищити ефективність роботи персоналу та надати фахівцям можливості для навчання, розвитку та професійного зростання. Від мотивації працівників та усвідомлення ними своїх перспектив залежить, наскільки відповідальним буде ставлення до виконання своїх робочих завдань [5].

На нашу думку, для ефективного управління персоналом в сфері гостинності варто проводити серед керівників та працівників професійне навчання. Таке навчання повинно бути якісним.

Інвестиції в навчальні програми щодо ефективного управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу та надання якісних послуг можуть приносити низку переваг, і ось деякі з них:

- покращене обслуговування гостей.

Програми навчання надають персоналу необхідні знання та навички для ефективного задоволення потреб гостей. Чим більше вони обізнані про продукти та послуги підприємств гостинності, тим краще вони зможуть відповідати на запитання та

адресувати запити гостей. Це сприяє кращим стосункам між працівниками сфери обслуговування та гостями, забезпечуючи приємні враження.

- підвищення продуктивності роботи персоналу.

Навчальні програми допомагають озброїти працівників сфери обслуговування навичками для ефективного виконання своїх обов'язків, що призводить до підвищення продуктивності. Інвестуючи в навчання, адаптоване до їхніх конкретних ролей, співробітники можуть стати більш ефективними та ефективними у виконанні своїх завдань в готельно-ресторанному бізнесі.

- підвищення рівня задоволеності роботою: працівники, яким надано адекватне навчання та можливості розвитку, як правило, мають вищий рівень задоволеності роботою. Це пояснюється тим, що вони почуваються більш впевненими у своїх ролях і компетентнішими в тому, що можуть вирішувати запити та проблеми гостей.

- зменшення плинності кадрів: інвестуючи в навчання персоналу готельно-ресторанного бізнесу, роботодавці можуть зменшити плинність кадрів, що призведе до економії коштів.

- тренінги з адаптації та орієнтації: пропонуючи новим співробітникам сфери гостинності тренінги з адаптації та орієнтації, роботодавці можуть скоротити час, необхідний для того, щоб прискорити роботу працівника. Це також закладає основу для решти їхнього навчання та допомагає переконатися, що працівники належним чином підготовлені до всіх аспектів своєї роботи. Навчання з адаптації та орієнтації задає позитивний тон новим працівникам, що може допомогти їм бути більш залученими в роботу та прагнути до успіху. Цей тип навчання необхідний для того, щоб персонал гостинності володів усіма навичками, необхідними для надання якісного обслуговування гостям.

- курси професійного вивчення мови. У такій глобальній індустрії, як гостинність, покращення володіння мовою може подолати комунікативні бар'єри та підвищити якість досвіду гостей, що робить його ключовим напрямком навчання.

- курси з розвитку лідерських якостей. Допомагають персоналу сфери гостинності ефективно налаштувати роботу між працівниками та підвищити якість надання послуг.

Виявлення прогалин у навчанні є вирішальним кроком у створенні ефективної програми навчання гостинності. Це включає в себе оцінку поточних навичок і знань персоналу гостинності та визначення областей, де потрібні вдосконалення. Виявивши ці прогалини, підприємства гостинності можуть розробити цільові навчальні програми, спрямовані на конкретні потреби, зрештою покращуючи загальну продуктивність персоналу і задоволеність гостей.

Пропонуємо розробити цільові навчальні програми для ефективного управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу та надання якісних послуг, які будуть включати:

- проведення опитувань працівників і сеансів зворотного зв'язку: збір прямих відгуків від персоналу може виявити сфери, де вони почуваються менш впевнено або потребують додаткового навчання;

- аналіз відгуків і скарг гостей щодо надання неякісних послуг: взаємодія гостей і відгуки, можуть висвітлити повторювані проблеми, які можуть виникати через відсутність навчання;

- спостереження за поведінкою та продуктивністю співробітників: регулярне спостереження може допомогти менеджерам визначити прогалини в навичках і області, які потрібно вдосконалити;

- перегляд галузевих тенденцій і сучасних практик: бути в курсі галузевих стандартів дає змогу визначити нові навички та знання, які необхідно отримати персоналу для виконання якісної роботи працівниками;

– оцінка навичок і знань співробітників за допомогою оцінювання: офіційне оцінювання може дати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони кожного працівника готельно-ресторанного бізнесу.

Систематично виявляючи прогалини в навчанні, підприємства гостинності можуть створювати навчальні програми, адаптовані до конкретних потреб свого персоналу. Цей цілеспрямований підхід не тільки покращує якість роботи персоналу, але й підвищує задоволеність гостей і покращує загальну репутацію підприємств сфери гостинності.

Завдяки різноманітному спектру функцій персоналу готельно-ресторанного бізнесу та високій взаємодії з гостями сучасні підприємства гостинності потребують комплексних програм навчання для своїх працівників, щоб підтримувати стандарти якісного обслуговування та ефективність роботи. Уміння ефективно навчати персонал готельно-ресторанного бізнесу має важливе значення для забезпечення безперебійної роботи, надання виняткового якісного обслуговування гостей і покращення загальної продуктивності підприємств гостинності.

Програми навчання допомагають персоналу залишатися залученим і мотивованим, що, у свою чергу, заохочує їх довше залишатися в готельно-ресторанному бізнесі. За допомогою таких навчань покращиться і якість надання послуг працівниками.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [6].

Головна цінність в готельно-ресторанному бізнесі – персонал сфери гостинності. Саме від якості роботи працівника сфери обслуговування, розвитку його професійних навичок, компетенцій, якісної роботи буде залежити, наскільки готельно-ресторанний бізнес буде в майбутньому ефективним, і на скільки часу він залишатиметься й надалі успішним.

Висновки. Таким чином, варто звернути увагу на те, що впровадження професійного навчання для персоналу щодо ефективного розвитку управління працівниками, підвищують їхню роботу та покращують якість надання послуг гостинності. Це є важливі навички для працівників в індустрії гостинності, необхідні для відповідності нормативним стандартам і розвитку більш сильного лідерства, кращої командної динаміки та покращення задоволеності гостей. Професійні навчання для працівників в готельно-ресторанному бізнесі необхідні для того, щоб персонал гостинності володів усіма навичками, необхідними для надання якісного обслуговування гостям. Формування сучасного майбутнього гостинності через навчання працівників є запорукою успіху готельно-ресторанного бізнесу.

Належне навчання, адаптоване для сфери гостинності, може значно підвищити ефективність, навички вирішення проблем гостинності та обслуговування гостей. Впроваджуючи навчання в кожному сегменті готельно-ресторанного бізнесу, можна підготувати свій персонал так, щоб відповідати та перевищувати очікування сучасних гостей, забезпечуючи виняткове обслуговування клієнтів.

1. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Пер. з англ. Т. Літенської. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22(2). С. 20–24

3. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.19. С. 874-880. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>
4. Мантур-Чубата О.С., Шелест С.О., Данілкова А.Ю., Зелена М.І. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 4. С.71-78
5. Розвиток персоналу. URL: <https://shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie> (date of access: 06.03.2025).
6. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (date of access: 06.03.2025).
7. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
8. Юрген Аппело Стартап, скейлап, скрюап: 42 інструменти для прискорення Learn та Agile-розвитку бізнесу. Пер. з англ. М. Хандога. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 240 с.
9. Strategic approaches to Quality Management in the sphere of hotel business. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402008.html#> (date of access: 06.03.2025).
10. 5 Important Staff Hotel Hospitality Training Programs. URL: <https://prenohq.com/blog/5-important-staff-hotel-hospitality-training-programs/> (date of access: 06.03.2025).

References

1. Druker, P.F. *Challenges for Management in the 21st Century*. Trans. from English. T. Litenskoï. KM-BUKS Publishing Group. 2020.
2. Kylin, O. V., and Yu. V.Tymchyshyn. "Formation of personnel of the hotel industry enterprise: domestic and foreign experience." *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, no.22(2), 2018, pp.20–24.
3. Kuzmenko A.O., and H.B. Myroshnychenko. "Improvement of the organization's staff development management system." *Economy and society*, no. 19, 2018, pp. 874-880, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>
4. Mantur-Chubata, O.S., Shelest, Y.O., Danilkova, A.I., and M.I.Zelena. "Personnel development as an integral part of the personnel management strategy." *Innovation and Sustainability*, no. 4, 2022, pp.71-78
5. "Personnel development." Shl, shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie Accessed 06 Mar. 2025
6. *Personnel development as a means of ensuring its competitiveness*. KNUTD, en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf Accessed 06 Mar. 2025
7. Ruliev, V. A., Gutkevich, S. O., and T. Mostenska. *Personnel Management: A Textbook*. Condor Publishing House, 2013.
8. Appelo, Yurhen. *Startup, scaleup, screwup: 42 tools to accelerate Learn and Agile business development*. Trans. from English. M. Khandoha. Publishing house "Ranok": Fabula, 2021.
9. "Strategic approaches to Quality Management in the sphere of hotel business." *Revistaespacios*, www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402008.html# Accessed 06 Mar. 2025
10. "5 Important Staff Hotel Hospitality Training Programs." *Prenohq*, prenohq.com/blog/5-important-staff-hotel-hospitality-training-programs/ Accessed 06 Mar. 2025

Дата подання: 26.04.2025