

УДК 005.95:640.4

JEL Classification: M12, M59, Z39, O32

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.14>

Каріна Паламарек, к.т.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0003-4138-404X>

Денис Чумак, магістр,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. На сьогодні готельний бізнес України знаходиться в стані кризи: багато підприємств припинило діяльність, деякі знаходяться на окупованих територіях або зазнали руйнувань, відсутність туристів та масовий відтік кваліфікованих кадрів – усе це негативно позначається на туристичній галузі та економіці країни загалом. У зв'язку з цим готельєрам необхідно впроваджувати нові послуги, залучати споживачів готельних послуг та знаходити інноваційні рішення для управління засобом розміщення.

Мета дослідження – пошук інноваційних рішень управління персоналом готельних підприємств, з метою забезпечення його ефективного функціонування та мотивації персоналу. **Методологія дослідження.** Методика проведення досліджень ґрунтувалась на використанні методів системного та теоретичного аналізу, аналізу джерел інформації з проблеми дослідження та методу порівняння.

Результати. У сфері обслуговування людський чинник є головним фактором надання послуг, тому задля ефективного управління та функціонування готельного підприємства необхідно проводити навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У статті розглянуто поняття управління персоналом у готелях, а також класичні та сучасні методи керування. Зважаючи, що час не стоїть на місці та виникають нові стратегії у навчанні, досліджено інноваційні рішення для підготовки спеціалістів готельної сфери. Найбільш популярними наразі є: система електронного навчання, онбординг, тренінг-програми, коучинг та програми мотивації. Усі вищеперелічені методи є дієвими, однак найбільш успішним для керівництва є їх поєднання. Доведено необхідність систематичного навчання працівників готелів як підґрунтя підвищення ефективності їхньої діяльності та покращення якості готельного обслуговування.

Практичне значення. Використання запропонованих методів управління та навчання працівників готелю надасть прискорення адаптації новачків, професійний розвиток їхніх вмінь та знань, покращення комунікації з відвідувачами та керівництвом, підвищить мотивацію та винагороду, турботу про добробут

співробітників, а систематичний моніторинг та оцінка допоможуть забезпечити успішну перспективу готельного підприємства. **Перспектива подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження створюють основу для подальшого вивчення проблеми впровадження інноваційних рішень управління готелем, а також потребують практичного впровадження в готельних підприємствах.

Ключові слова: готельне підприємство, управління, інноваційні рішення, персонал, навчання.

Кількість джерел: 14; кількість таблиць: 2; кількість рисунків: 2.

Karina Palamarek, Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-4138-404X>

Denys Chumak, Master's degree student,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE SOLUTIONS IN HOTEL STAFF MANAGEMENT

Summary

To date, the hotel business of Ukraine is in a state of crisis: many enterprises have ceased operations, some are located in the occupied territories or have suffered destruction, the lack of tourists and the mass outflow of qualified personnel, all this negatively affects the tourism industry and the economy of the country as a whole. In this regard, hoteliers need to introduce new services, attract consumers of hotel services and find innovative solutions for managing accommodation.

In the field of service, the human factor is the main factor in the provision of services, therefore, for the effective management and operation of a hotel enterprise, it is necessary to conduct training and professional development of personnel. The research methodology was based on the use of methods of systematic and theoretical analysis, analysis of sources of information on the research problem, and the method of comparison. The article discusses the concept of personnel management in hotels, as well as classical and modern management methods. Taking into account that time does not stand still and new strategies in education are emerging, innovative solutions for training specialists in the hotel sector have been researched. The most popular currently are: e-learning system, onboarding, training programs, coaching and motivation programs. All of the above methods are effective, but their combination is the most successful for management.

The adaptation of newly hired personnel is of particular importance in the crisis period, in this regard, the stages of the employee onboarding process are considered.

Training programs are very popular among hoteliers, so the most popular types of them were investigated as part of the article.

The need for systematic training of hotel employees as a basis for increasing the efficiency of their activities and improving the quality of hotel service has been proven. The use of the proposed methods of management and training of hotel employees will accelerate the adaptation of newcomers, professional development of their skills and knowledge, improve communication with visitors and management, increase motivation and reward, care for the well-being of employees, and systematic monitoring and evaluation will help ensure the successful future of the hotel enterprise. The results of the conducted research create a basis for further study of the problem of implementing innovative hotel management solutions, and also require practical implementation in hotel enterprises.

Keywords: hotel enterprise, management, innovative solutions, staff, training.

Number of sources –14, number of tables – 2, number of drawings – 2.

Актуальність. Постановка проблеми. Війна на території України вплинула на функціонування усіх галузей економіки. Значного удару зазнала і сфера гостинності: повне гальмування туристичної сфери, зменшення кількості ділових поїздок до країни, руйнування інфраструктури, відсутність споживачів готельних послуг та відтоку професійного персоналу. Війна внесла нові реалії в готельну сферу та спонукала готельєрів вводити нові послуги і соціально підтримувати біженців і військових, надаючи їм розміщення, харчування та організовуючи відпочинок при евакуації з міст, де проходять бойові дії [1]. У таких нестабільних та стресових умовах керівництву готелів потрібно швидко реагувати на обставини, які склалися, шляхом внесення змін в систему управління, зовнішню інфраструктуру та роботу персоналу. У зв'язку з цим постає необхідність у висококваліфікованому керівному складі та вмотивованих співробітниках, тож ми вбачаємо актуальність у дослідженні інноваційних рішень управління готелем.

Чимало дослідників розглядали проблеми з планування, організації, мотивації, контролю та регулювання персоналу. Зокрема, В. Ф. Кифяк [1] та А. А. Вдовічен [2] досліджували питання організаційної культури в сфері гостинності; О. В. Килин, Ю. В. Тимчишин [3] аналізували формування персоналу підприємства готельного господарства; А. С. Зобкова [4] та А. К. Булгакова [5]

розглядали питання сфери послуг, менеджменту готелів і сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. Але незважаючи на значну кількість досліджень у напрямі управління готельним підприємством, подальшого вивчення вимагає питання даної діяльності та можливість впровадження інновацій для їх вирішення.

Мета статті – пошук інноваційних рішень в управлінні персоналом готельних підприємств, з метою забезпечення його ефективного функціонування та мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів із створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [3]. Система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, різних видів, форм і методів роботи, а також відповідного механізму управління, спрямованого на забезпечення постійного підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи [4]. Правильне керування працівниками у сфері готельного бізнесу виступає як один із критеріїв при формуванні конкурентоспроможності підприємства. Провівши аналіз літературних джерел, наведемо основні принципи управління персоналом у готельній сфері:

- дотримуватись законодавчих вимог про працю;
- враховувати поточні і перспективні потреби засобу розміщення в персоналі, враховуючи його сучасний стан та стратегію розвитку, кон'юнктуру на ринку праці, тенденції руху трудових ресурсів;
- забезпечити умови для забезпечення стабільності кадрового складу та зниження плинності кадрів;
- максимально піклуватись про кожного працівника готелю, створювати умови для розвитку.

Найефективніші методи управління персоналом у зазначеній сфері розглянуто у табл. 1.

Методи управління персоналом у готельному бізнесі*

<i>Метод</i>	<i>Застосування</i>	<i>Результат</i>
<i>Класичні методи</i>		
Адміністративний	Ґрунтується на владі, дисципліні та покаранні, в історії відомий як «метод батога», спираючись на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління	Спирається на наступні мотиви поведінки: трудова дисципліна, почуття обов'язку, дотримання основних вимог роботодавця, механізми дії: правові норми, інструкції, організаційно управлінські схеми, розпорядчі накази, розпорядження, графіки виходу на роботу
Економічний	Заснований на застосуванні економічного стимулювання, або як його називають «метод пряника», за рахунок чого відбувається матеріальне стимулювання працівників підприємства	Економічні нормативи діяльності, матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії
Соціально-психологічний	Використовує моральні стимули праці за рахунок впливу на персонал за допомогою психологічного механізму з метою забезпечення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок	Формування колективної цілісності, створення відповідних психологічних умов та дружньої атмосфери, задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення загальноприйнятих норм поведінки і стимулювання розвитку команди фахівців, використання заохочень
<i>Сучасні методи</i>		
Стиль участі	Використовують для новоприйнятих працівників та допоміжних професій	Формування у працівника відчуття власної значущості, визначення його ролі у команді
Стиль безпосереднього керівництва	Мати відповіді на головні запитання працівників: що? де? як? чому? коли?	Кожен працівник має знати свої обов'язки та права, робочий функціонал, робочі зміни та форму оплати праці
Стиль командної роботи	Можливість обміну досвідом, спільного вирішення проблем та проведення колективних нарад	Командне вирішення робочих питань

*Джерело: складено на основі [4; 5].

Результатом успішного та дієвого використання саме базових методів у роботі з персоналом є економічний розвиток і стабільне функціонування готельного бізнесу. Однак варто наголосити, що з загальною глобалізацією, діджиталізацією та активізацією інноваційних процесів зростає актуальність впровадження нових методів і способів керування персоналом готельного підприємства. Проведемо дослідження можливих інноваційних рішень підготовки фахівців гостинності.

Одним з інноваційних інструментів навчання і розвитку персоналу готельного бізнесу є електронне навчання. Головна перевага електронного навчання – це можливість навчатися самостійно на індивідуальних чи групових заняттях. Система електронного навчання орієнтована на мінімізацію аудиторної роботи і збільшення самостійної, ніж є оптимальною формою для тих, хто підвищує кваліфікацію [5].

Застосування мультимедійної та інноваційної технологій в готельній індустрії позитивно впливає на успішність навчального процесу порівняно з традиційними. Так, у Тайвані мультимедійні інструменти найчастіше застосовують в сфері Frontdesk – 41%, housekeeping – 17% та ресторанному господарстві – 39%.

Готелі мережі Loews, що спеціалізуються в онлайн-навчанні впродовж багатьох років, пропонують звичайні навчальні програми, програми електронного навчання, семінари та доповнюючі e-courses. Зазвичай такий спосіб підвищення кваліфікації триває протягом двох-п'яти тижнів, він проводиться декількома мовами: іспанська, французька та німецька [6].

Розвиток електронного навчання в Україні відбувається достатньо швидко, однак очікуваний ефект від впровадження пройденого матеріалу залишається на низькому рівні. Відбувається це в основному через невідповідну технічну підготовку та психологічний стан самих працівників.

У зв'язку з великим відтоком професійних кадрів для підприємств готельного господарства щораз актуальнішою стає сучасний метод адаптації новоприйнятих працівників. Інноваційним рішенням в цьому процесі є онбординг – нова

концепція, яка повністю змінює парадигму процесу адаптації співробітників, адже для компанії важливо, щоб новий персонал якнайшвидше почав виконувати свої функціональні обов'язки з мінімальними втратами часу та людського ресурсу [7]. Основною метою онбордингу для персоналу готелю є формування такої системи мотивації співробітників, яка викликатиме максимальну зацікавленість у якісному виконанні функціональних обов'язків. На рис. 1 розглянемо етапи процесу онбордингу персоналу в готельному підприємстві.



Рис. 1. Етапи процесу онбордингу персоналу в готельному підприємстві

Широкої популярності набирає програма мотивації персоналу «Yes, I Can!», розроблена готельною мережею Rezidor Hotel Group [8]. Вона складається з таких блоків: Make It Right («Роби це правильно»), Correct Mistakes («Виправляй помилки»), Astonishment & Satisfaction («Здивування та задоволення») [9]. Перший блок стимулює співробітників виконувати свою роботу досконало кожного дня, при цьому зменшуючи кількість недоліків та можливих помилок. Ціллю другого блоку є навчання персоналу долати труднощі та вирішувати конфліктні питання.

Найцікавішим є останній блок, адже він націлений на формування у працівників розуміння про необхідність першокласного обслуговування гостей. Розроблена система навчання оновлюється на постійній основі, до неї додають нові програми та тренінги. Останнім з таких є тренінг «Yes, I Can! The H.E.A.R.T. of Radisson», спрямований на підвищення кваліфікації персоналу, за рахунок детального вивчення галузі гостинності та підготовки кадрів. Аббревіатура «H.E.A.R.T.» розшифровується як «Host, Engaged, Always, Responsibility, Teamwork» (гостинність, зацікавленість, відповідальність, командна робота).

Для управління персоналом у готелях щораз частіше використовується коучинг. Цей термін започатковано у спорті, адже і спочатку означав тренерство, навчання гравця або спортсмена (від англ. «Coach» - тренер) [10]. Коучинг – це метод консультування, який виник 20 років назад і був розроблений американським психологом і бізнес-консультантом Томасом Леонардом. Застосовується для організації пошуку максимально ефективного шляху досягнення цілі готельного господарства, втілення відповідних завдань та розвитку співробітників. Управління в стилі коучинг вирішує такі наступні завдання, як: глобальне розуміння робочої ситуації працівником; знаходження правильного рішення доручення; формування у персоналу навичок, за допомогою яких вони вчаться вирішувати аналогічні завдання самостійно. Цей метод навчання формує високу продуктивність у співробітників, додає їм впевненості та успішності при виконанні робочих обов'язків, вивільняє час менеджера, знижує стрес для всіх учасників та впливає на краще обслуговування гостей.

Під час аналізу методів управління та навчання персоналу в готелях України встановлено, що найчастіше засоби розміщення використовують традиційні методи (лекції, семінари, самостійне навчання). Однак необхідно зауважити, що вони не дають можливість врахувати рівень знань співробітників, не передбачають зворотного зв'язку та не визначають ступінь засвоєння матеріалу. У зв'язку з цим популярності набирає тренінг - форма активного навчання, яка дозволяє формувати навички й уміння в побудові

продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору і позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання і розуміння себе й інших у процесі спілкування [11].

Необхідно зауважити, що тренінги не потребують залучення додаткового ресурсу, такого як спеціальні приміщення, дороговартісне обладнання чи комп'ютерна техніка. Обладнання та устаткування використовується з фонду готелю, а навчання співробітників відбувається в конференц-залі або універсальній залі. Головним чинником для проведення тренінгів є сформовані групи та відповідне обладнання (мультимедійні пристрої, канцелярські прилади, меблі). Увесь процес навчання відбувається на базі готельного підприємства та закладу ресторанного господарства, щоб наочно показати основні нюанси роботи і найпоширеніші помилки.

У табл. 2 розглянемо найбільш популярні та дієві тренінг-програми, за якими навчається персонал готелів.

Таблиця 2

Найпопулярніші тренінг-програми для персоналу готелю*

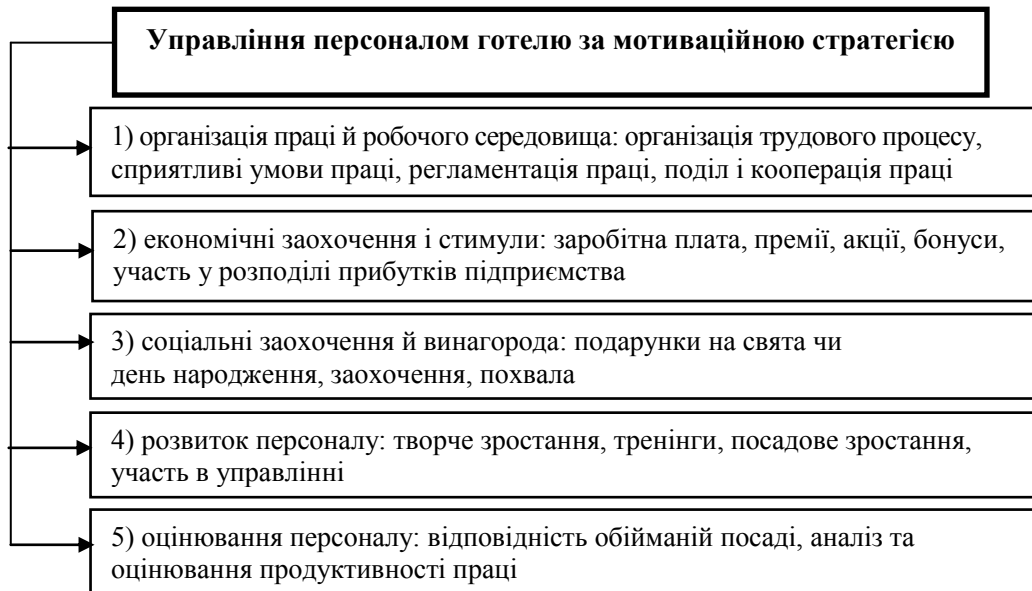
<i>Призначення</i>	<i>Спрямування</i>
Для керівників готельної справи, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб	Спрямований на стратегічний менеджмент формування конкурентоспроможності готельного підприємства (стратегічне планування, аналіз місії, цілей і пріоритетів засобу розміщення)
	Спрямований на процесну концепцію менеджменту готельного підприємства, в основі яких лежить метод аналізу та оптимізації бізнес-процесу, можливі технологічні інновації, реінжиніринг та автоматизацію бізнесу, удосконалення калькуляції собівартості, впровадженні систем бюджетування
Для проектування удосконалення і розвитку діяльності готелю, створення ефективної проектної команди і менеджменту змін	Розвиток творчого потенціалу працівників готельної структури, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи
Системи менеджменту персоналу	Сучасні методи проведення менеджментських процедур (атестація, моніторинг і тестування при підборі персоналу), визначення кадрового резерву, застосування проактивних психологічних методик механізмів колективної та організаційної мотивації, діагностування співробітників

*Джерело: складено на основі [12].

Дослідження показали, що після проходження тренінгів у працівників підвищується мотивація та якість надання послуг, зникає бажання змінити роботу і, як результат, покращується продаж за рахунок збільшення кількості постійних клієнтів.

Ще одним підходом для поліпшення роботи персоналу є мотивація. Мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, ідеали. Мотивація вважається одним з важливих факторів підвищення ефективності діяльності готельного підприємства, адже для отримання позитивних результатів діяльності готелю, потрібно, щоб персонал відповідально ставився до своїх обов'язків та виконував поставлені керівництвом завдання [13]. Тому керівник підприємства має сформувати систему мотивації співробітників, тим самим розвивати в них відповідні мотиви і послаблювати слабкі сторони.

Управління персоналом готельного господарства за мотиваційною стратегією поділяється на 5 елементів (рис. 2).



*Рис. 2. Управління персоналом готелю за мотиваційною стратегією**

*Джерело: [14].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У сучасному готельному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Отже, беручи до уваги проведені дослідження, робимо висновок, що для удосконалення роботи персоналу готелів, враховуючи вимоги сьогодення, необхідно:

- скорегувати програми навчання шляхом введення збільшеної кількості практичних занять;
- провести структурування навчального процесу з використанням інноваційних підходів;
- перебудувати систему підготовки фахівців, впроваджуючи при цьому сучасні технології;
- збільшити години навчання, призначені на виробничу практику;
- створити тренінг-центри безпосередньо в готельному підприємстві.

Дослідження стосовно підвищення ефективності управління персоналом підприємства готельної галузі вказує на його недостатній рівень та потребу у впровадженні інноваційних рішень в процесах керування. Основою будь-якого засобу розміщення є співробітник, який представляє велику цінність для компанії. Використання інноваційних рішень в управлінні персоналом допоможе готельному підприємству отримувати значні дивіденди, збільшити кількість кваліфікованих, відданих і лояльних співробітників, підвищити рейтинг організації та зробити більш впізнаваним бренд компанії.

Список використаних джерел:

1. Кифяк В. Адаптація сфери гостинності до нових реалій: від транскордонної співпраці до євроінтеграції. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 183-186.
2. Вдовічен А. А. Особливості ухвалення управлінських рішень в системі менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Трансформація готельно-*

ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 36-40.

3. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.

4. Зобкова А. С., Гончаренко І. М. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. *Матеріали Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. Київ: КНУТД, 2016. С. 100–101.

5. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2019_102/494-498.pdf (дата звернення: 04.09.2023).

6. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

7. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3(64). С. 138-146.

8. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences. URL: <http://www.best-inclass.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences> (дата звернення: 06.09.2023).

9. «Yes I Can!». URL: <http://www.hotellink.ru/blog/yes-i-can-ili-eshhe-raz-o-vnimanii-k-klientu/> (дата звернення: 07.09.2023).

10. Поворознюк І. М. Коучинг як один із сучасних методів мотивації персоналу індустрії гостинності. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф.* Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. С. 350-351.

11. Біляєва С. С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу в готелі. *Молодий вчений*. 2020. № 12(52). С. 564–571.

12. Сигнаївська І. Соціально-психологічний тренінг особистісного зростання як метод розвитку життєвої компетентності особистості. *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство*. Київ: Контекст, 2020. С. 122-126.

13. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2018. № 2. С. 204–206.

14. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-28.

References:

1. Kyfyak, V. (2023). Adaptation of the hospitality sector to new realities: from cross-border cooperation to European integration. *Transformatsiia hotelno-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration. Materials of the International scientific and practical conference]. Tekhnodruk, Chernivtsi, pp. 183–186 (in Ukr.).

2. Vdovichen, A. (2023). Peculiarities of making management decisions in the management system of hotel and restaurant business establishments under martial law. *Transformatsiia hotelno-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration. Materials of the International Scientific and Practical Conference]. Tekhnodruk, Chernivtsi, pp. 36-40 (in Ukr.).

3. Kylin, O.V., Tymchyshyn, Yu.V. (2017). Formation of personnel of the hotel business. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo [International economic relations and the world economy]*, issue 16, part 1, pp. 130–134 (in Ukr.).
4. Zobkova, A.S., Goncharenko, I.M. (2016). Theoretical aspects of enterprise personnel management. *Pidpriemnyts'ki initsiatyvy [Entrepreneurial Initiatives]*, vol. 1, pp. 100–101 (in Ukr.).
5. Bulgakova, A. K. (2019). Modern methods of personnel management at hotel enterprises Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2019_102/494-498.pdf. (Accessed 4 Sep 2023) (in Ukr.).
6. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences. Available at: <http://www.best-inclass.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-andmanaging-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences> (Accessed 6 Sep 2023).
7. Dashko, I.M., Krylov, D.V., Serova, V.Yu. (2021). Modern personnel management systems. *Financial strategies of innovative economic development [Financial strategies of innovative economic development]*, issue 4(52), pp. 121–128 (in Ukr.).
8. Vasylyk, A. Murza, K. (2020). Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk [Galician Economic Herald]*, no. 3(64), pp. 138-146 (in Ukr.).
9. "Yes I Can!" or once again about attention to the client. Available at: <http://www.hotellink.blog/yes-i-can-ili-eshhe-raz-o-vnimanii-k-klientu/> (Accessed 7 Sep 2023) (in Ukr.).
10. Povoroznyuk, I.M. (2017). Coaching as one of the modern methods of motivating personnel in the hospitality industry. *Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky. Materialy IV Vseukr. nauk.-prakt. konf. [Modern problems and prospects of economic dynamics. Materials IV All-Ukrainian. science and practice conf.]*. VOC "Vizavi", Uman, pp. 350-351 (in Ukr.).
11. Bilayaeva, S.S. (2020). Current issues of organization of comprehensive training programs for hotel personnel. *Young scientist [Molodyj vchenyj]*, no. 12(52), pp. 564–571 (in Ukr.).
12. Signaivska, I. (2020). Social and psychological training of personal growth as a method of development of life competence of an individual. *Kroky do kompetentnosti ta intehratsii v suspil'stvo [Steps to competence and integration into society]*. Kontekst, Kyiv, pp. 122-126 (in Ukr.).
13. Zlenko, A.M. (2018). The essence of work motivation and its role in ensuring effective management of labor resources. *Ekonomichnyj visnyk universytetu [Economic Bulletin of the University]*, no. 2, pp. 204-206 (in Ukr.).
14. Prokhorovska, S.A. (2023). Motivation of enterprise personnel in the conditions of modern challenges. *Transformatsijna ekonomika [Transformational economy]*, no. 2, pp. 45-28 (in Ukr.).