Analiz spozhivannya produktiv kharchuvannya HORECA. 2022 rik. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-potrebleniya-produktov-pitaniya-v-horeca-2022-god (data zvernennya: 16.02.2024).

Соколовська Олена Олександрівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, e-mail: olenasokolovska@karazin.ua.

Sokolovska Olena, PhD in technical science, associate professor of the department of international e-commerce and hotel and restaurant business, V. N. Karazin Kharkiv National University, e-mail: olenasokolovska@karazin.ua.

Радченко Анна Едуардівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії, Державний біотехнологічний університет; e-mail: gasanova.anna.edyardovna@gmail.com.

Radchenko Anna, PhD in technical science, ass. prof, department of food technology in restaurant industry, State Biotechnological University (SBTU); e-mail: gasanova.anna.edyardovna@gmail.com.

Пащенко Алєся Олегівна, студентка групи УГР-11, кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, e-mail: aliesia.pashchenko@student.karazin.ua.

Pashchenko Aliesia, student of UGR-11 group, department of international e-commerce and hotel and restaurant business, V. N. Karazin Kharkiv National University e-mail: aliesia.pashchenko@student.karazin.ua.

УДК 658.3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Д.М. Одарченко, К.В. Сподар, Т.В. Карбівнича

У статті розглянуто шляхи удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу компанії за рахунок впровадження модульної системи та системи дуального навчання. Встановлено, що регулярна перевірка знань покращила середній відсоток правильних відповідей серед працівників, які пройшли навчання. Проте виявлено деякі недоліки, серед яких необхідність відвідувати заняття щодня, що викликає невдоволення працівників, недостатньо часу для самопідготовки; тривалий робочий день без перерв.

Ключові слова: *підприємство готельного бізнесу, персонал, внутрішнє навчання, модульна система, дуальне навчання.*

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF INTERNAL TRAINING OF THE STAFF OF THE DOMESTIC HOTEL

D. Odarchenko, K. Spodar, T. Karbivnycha

The article discusses the ways of improving the system of internal training of the company's personnel. A systematic approach was chosen as the key approach to the new staff training system. The modular system and the dual training system were adopted as specific approaches to employee training.

Two subsystems of internal training were used: an on-the-job training system (mentoring with additional methods and performance measurement) and an off-the-job training system (lectures, training sessions and exams).

As part of the study, lectures and training programs were developed and improved in accordance with the training model, which was borrowed from existing training programs for employees of the company under study, so the costs of testing the new training system were insignificant.

As a result of the study, it was found that regular testing of employees' knowledge of theoretical questions improved the average percentage of correct answers among employees who received training.

Despite the positive effectiveness of the program, the following problems were identified: the need to attend classes every day, which causes employee dissatisfaction (if materials are provided remotely); not enough time for self-training; long working days without breaks. As for on-the-job training, workers resisted the proposed changes.

To determine the degree of resistance to change, the questionnaire of H. Rampersad was used, according to which the total score ranged from 20 to 60 points, while 40.667 points corresponds to the average level of readiness for change.

As part of the study, the most problematic factors of resistance to change were determined. According to the results, the investigated company does not pay enough attention to the development of new skills of employees directly involved in the change, that is, to the training of mentors to transfer experience and skills. In addition, not all key people in the company are involved in the decision-making process. Therefore, special attention should be paid to the training and selection of future mentors, as well as decision-making methods used in the training process.

Keywords: *hotel business enterprise, personnel, internal training, modular system, dual training.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогоднішній день навчання працівників має особливе значення для більшості вітчизняних підприємств [1, 5]. В рамках власних попередніх досліджень [2, с. 1] авторами було досліджено ефективність функціонування системи стимулювання працівників вітчизняної готельної мережі та проаналізовано потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації шляхом соціологічного опитування.

Встановлено, що більшість працівників вважають творчий елемент найменш розвиненим у роботі компанії. В рамках експерименту визначено, що через недостатню розвиненість системи ротації працівників, проблемою є плинність кадрів (працівники скоріше звільняються, ніж змінюють підрозділ).

Також встановлено, що винагорода за компетенції та високі результати навчання існує лише в деяких підрозділах, що також негативно відображається на загальному сприйнятті необхідності підвищення кваліфікації персоналом.

Авторами визначено обмеженість навчальних програм, що впливає на бажання працівників здобувати знання. Таким чином, дійшли висновку щодо необхідності змін існуючих внутрішніх навчальних програм.

Досвід, отриманий у дослідженні, є актуальним, оскільки він може бути застосований для вдосконалення систем внутрішнього навчання досліджуваного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління кадровим потенціалом підприємства є одним із важливих питань економічного розвитку, в тому числі і світового. Завдяки розвитку систем внутрішнього навчання персоналу досягається підвищення якості рівня виготовленої продукції та послуг, що надаються.

Питання внутрішнього навчання персоналу вивчається багатьма вченими, серед яких В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун [3, с. 7], Л. Білоус [4, с. 188], П. Коренюк, О. Усукова [5, с. 259], С. Бабушко [6, с. 3], Л. Ляхоцька [7, 168], І. Петрова [8, с. 12], В. Савченко [9, с. 26], М. Слоньовський [10, с. 1], В. Федорченко [11, с. 271] та інші.

Мета статті. Метою дослідження є удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу на ПрАТ «УКРПРОФТУР».

Виклад основного матеріалу дослідження. У великих організаціях розробка і тестування нових систем у сфері управління людськими ресурсами переважно відбувається на різних центральних рівнях. Тим не менш, також докладаються зусилля для часткового впровадження нових проектів і перевірки їх ефективності та потенціалу для подальшого впровадження.

Останніми роками в діяльність вітчизняної мережі готелів ПрАТ «УКРПРОФТУР» було впроваджено модель удосконалення внутрішньої системи навчання персоналу, яка довела свою часткову ефективність.

Підтримка та постійний розвиток компетенцій компанії, мотивація працівників до розвитку власних компетенцій та забезпечення оптимальної відповідності між знаннями, навичками і

посадою працівника – всі ці цілі повинні бути збережені в новій системі внутрішнього навчання персоналу, адже вже впроваджена система навчання не була ефективною на 100%.

Ключовим підходом до нової системи навчання персоналу було обрано системність. Модульна система та система дуального навчання були прийняті як специфічні підходи до навчання співробітників.

В результаті, кількість груп працівників, що підлягали внутрішньому навчанню, була значно скорочена. Загалом навчання пройшли 44 особи. Одним із завдань досліджень було порівняти результати оцінювання працівників до та після навчання.

Для забезпечення необхідної кількості працівників протягом випробувального періоду та перевірки результатів шляхом порівняння результатів оцінювання до та після навчання, працівники могли брати участь у навчанні незалежно від результатів щорічного оцінювання.

Використовувалися дві підсистеми внутрішнього навчання: система навчання на робочому місці (наставництво з додатковими методами та вимірюванням ефективності) та система навчання поза робочим місцем (лекції, тренінги та іспити). Запланованим результатом дослідження було збільшення відсотка правильних відповідей в оцінюванні.

Регулярно оцінюючи виконання працівниками теоретичних питань, можна було виміряти збільшення середнього відсотка правильних відповідей (середнього балу) для працівників, які пройшли навчання. Показник успішності для подальшого працевлаштування становить 70%, а резервний або можливий поріг навчання – 90%.

Більшість працівників отримали задовільні оцінки під час останнього оцінювання персоналу. Середній показник правильних відповідей на момент оцінювання становив 78%. У таблиці 1 наведено результати тестування до та після тренінгу.

Таблиця 1 – Порівняння результатів атестації до і після навчання

	Менше 70%	70-90%	Більше 90%
До навчання	4	32	8
Після навчання	0	28	16

Джерело: розраховано авторами

Аналізуючи результати, що наведено в таблиці 1, можна зробити висновок, що середній відсоток правильних відповідей збільшився. Під час оцінювання після тренінгу цей показник становив 84%, що на 6% більше, ніж середній відсоток правильних відповідей.

Окрім збільшення середнього відсотку правильних відповідей, зросла також кількість працівників з управління персоналом, готових до кар'єрного зростання та включення до внутрішнього кадрового резерву.

В рамках дослідження були розроблені та вдосконалені лекції та навчальні програми відповідно до моделі навчання, які були запозичені з існуючих навчальних програм для працівників досліджуваної компанії, тому витрати на тестування нової системи навчання були незначними. Отже, співробітникам групи з управління персоналом було надано внутрішню навчальну програму.

Розглянемо недоліки експериментального впровадження у двох підсистемах програми внутрішньофірмового навчання.

По-перше, було запроваджено систему навчання впродовж 6 днів (теорія та практичні навички на основі лекцій та тренінгів). Теми занять були скомбіновані на основі вже організованих заходів, що на практиці значно обмежувало можливість створення індивідуальних програм.

Тим не менш, невелика кількість часу, яка необхідна для участі працівників, стала аргументом на користь нової внутрішньої програми навчання. Оскільки більшість теоретичних тем були знайомі професійно підготовленим працівникам, презентації просто повторювали інформацію, яку вони вже знали. Таким чином, час, витрачений на лекції, був зведений до мінімуму.

Програма складалася з п'яти модулів для фахівців з управління персоналом та іспиту в кінці програми. Кожен модуль включав короткий тест з теоретичних питань та тренінгову сесію. Загальний час лекцій для всіх модулів становив 15 годин, а для полегшення доступу до лекційного матеріалу та дистанційного навчання працівникам були надані відеозаписи. Щоб стандартизувати кількість навчальних годин, програма реалізовувалася по днях.

Під час впровадження програми стало очевидним, що існують недоліки у способі проведення навчання. Співробітники висловлювали незадоволення тим, що їм доводилося відвідувати окремі тренінги, які загалом тривали менше трьох годин. Крім того, оскільки лекційний матеріал можна було читати дистанційно, необхідність відвідувати тренінги щодня сприймалася як така, що не мотивує. Як наслідок, 24 із 44 працівників слухали лекції в перервах між навчальними сесіями, що значно знижувало продуктивність навчання.

Було зроблено висновок, що необхідно оптимізувати графік навчальної програми, наприклад, розподіливши лекції та практичні заняття на різні навчальні дні.

Під час впровадження системи внутрішнього навчання з'ясувалося, що в готельному комплексі «Турист» (м. Київ) не вистачає

співробітників, які беруть участь у навчальних курсах. Було вирішено збільшити кількість співробітників, які беруть участь у тренінгах, і запросити фахівців з управління персоналом готелю «Дружба» (м. Київ).

Після завершення програми були поставлені питання щодо недоліків у навчальній програмі. Було складено перелік основних проблем, виявлених під час реалізації програми, а також працівникам було запропоновано перерахувати власні проблеми. Результати представлено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Аналіз проблем, виявлених в ході впровадження системи навчання персоналу

Проблема	Кількість опитаних	У відсотках відзагальної кількості опитаних, %
Необхідність щоденного відвідування занять	44	100
Відсутність достатнього часу на самопідготовку	20	45
Тривалий час роботи без перерви	12	27
Мала кількість лекційного матеріалу	8	18
Мала кількість практичних занять	4	9
Некоректна система тестування (недостатньо часу)	4	9

Джерело: розраховано авторами

Згідно з отриманими даними, 100% учасників зазначили, що щоденне відвідування занять є проблемою та незручністю. Цей недолік слід усунути до початку наступної навчальної програми.

Відсутність достатнього часу для самопідготовки назвали проблемою 45% учасників. Навчальна програма побудована за принципом коротких повторень теоретичного матеріалу з акцентом на практичні навички. Тим не менш, працівники зазначили, що їм також потрібен час для практики повторення та пошуку власних навчальних матеріалів. Водночас вони повідомили про потребу в друкованих навчальних матеріалах за темами лекцій.

Про безперервну тривалу роботу повідомили 27% працівників, які брали участь у навчанні, що вказує на необхідність внесення змін до щоденного розкладу навчальної програми.

Також виникла низка труднощів із частковим впровадженням системи навчання на робочому місці, хоча в ПрАТ «УКРПРОФТУР»

вже існувала система навчання поза робочим місцем, і ця зміна не викликала жодних серйозних скарг, то система навчання на робочому місці через наставництво стала серйозною зміною для фахівців з управління персоналом.

Практичне тестування системи навчання на робочому місці дало позитивні результати для теоретичного навчання. Однак використання цієї системи для безперервного навчання одних і тих самих працівників було визнано неефективним. Це було пов'язано з тим, що працівники вже мали досвід у своїй сфері і не потребували жодних вказівок.

Тому після завершення теоретичного навчання за новою комбінованою програмою нові фахівці з управління персоналом проходили стажування на робочому місці.

Для оцінки ступеня опору змінам в системі навчання на робочому місці було обрано опитувальник Х. Рамперсада [12, с. 17]. У таблиці 3 наведено отримані відповіді.

Згідно з наданою анкетою, використовувалися такі ключі: 1 – «ні», 2 – «певною мірою», 3 – «так». Анкета є зручною, оскільки орієнтована на невелику кількість респондентів та менеджерів. В рамках опитування було опитано трьох співробітників (менеджер з персоналу, старший менеджер готельного комплексу «Турист» та заступник керівника готельного комплексу «Турист»).

Залежно від кількості респондентів було підраховано середній бал за кожне питання та усереднено середню кількість відповідей (на основі анкетування трьох експертів). Згідно з анкетою, підготовленою Х. Рамперсадом, загальний бал коливався від 20 до 60 балів. 40,667 бали, отримані в ході опитування практиків, відповідають середньому балу готовності до змін.

Необхідно визначити найбільш проблемні фактори опору змінам. Згідно з результатами, досліджувана компанія не приділяє достатньої уваги розвитку нових навичок працівників, безпосередньо залучених до змін, тобто підготовці наставників для передачі досвіду та навичок. Крім того, не всі ключові особи в компанії залучені до процесу прийняття рішень. Тому особливу увагу необхідно приділити підготовці та відбору майбутніх наставників, а також методам прийняття рішень, які використовуються в процесі навчання.

Процес наставництва виявив специфічні проблеми, пов'язані з недостатньою підготовкою до впровадження змін. По-перше, були допущені помилки при відборі груп наставників. Під час пілотного етапу були зроблені пропозиції керівникам вищої ланки, які не були достатньо вмотивовані взяти на себе роль наставників і не мали достатнього часового ресурсу для виконання нових завдань.

Таблиця 3 – ***Результати опитування на опір змін по Рамперсаду***

Питання	1	2	3	Середній бал
Чи підтримує вище керівництво компанії заплановані зміни?			3	3,000
Чи вважають учасники майбутніх процесів змін їх важливими/корисними для компанії і для себе особисто?	1	2		1,667
Чи будуть усі ключові фігури компанії брати участь в процесі прийняття рішень?	2	1		1,333
Чи був призначений компетентний менеджер для керівництва процесом змін і коучінгу?	1	2		1,667
Чи може сьогоднішня команда топ-менеджерів компанії ефективно керувати змінами?		2	1	2,333
Чи приділяє компанія належну увагу розвитку нових навичок, які потрібні працівникам, які безпосередньо беруть участь в змінах?	3			1,000
Чи можливо, на ваш погляд, зрозуміло пояснити причину запланованих змін всім співробітникам, яких торкнуться зміни?	1	2		1,667
Чи проводився аналіз корпоративної культури компанії, чи повідомлялося о його результатах співробітникам?			3	3,000
Чи можливо повідомити інформацію про те, що змінюється, чому і як, якими будуть наслідки змін?		3		2,000
Чи достатньо, на ваш погляд, підстав для змін?	1	1	1	2,000
Чи повідомили всім потенційним учасникам змін, чому вони необхідні?		2	1	2,333
Чи готові, на ваш погляд, ваші колеги-менеджери надати підтримку можливим «жертвам змін»?	1	2		1,667
Чи знають працівники, що передбачається змінювати?			3	3,000
Чи були ретельно зважені всі «за» та «проти» запланованих змін?		2	1	2,333
Чи є чіткий поетапний план проведення змін?		2	1	2,333
Чи уважно ви вислухали супротивників змін, вивчили проблеми і конкретні ситуації?	1	1	1	2,000
Чи були вирішені проблеми, виявлені в ході минулих змін?	1	2		1,667
Чи проводився бенчмаркінг змін (аналіз того, як аналогічні зміни проходили / проводились в інший організації)?	1	2		1,667
Чи вдалося вам подолати страх та недовіру до змін у співробітників?	2		1	1,667
Чи достатня кількість працівників може змінитись?		2	1	2,333
Сума				**40,667**

Джерело: авторська розробка

Від самого початку було неправильно оцінено очікуване робоче навантаження, а профіль наставника не був підготовлений. Щоб уникнути цієї проблеми, в майбутньому слід звернути увагу на план роботи наставників ПрАТ «УКРПРОФТУР» та підготовку профілів відповідно до їхньої компетенції.

По-друге, керівництво не планує довготривале та дороге навчання наставників. Ці працівники повинні бути кращими у своїй сфері та володіти певними методами навчання. Розвиток персоналу потребує часу, але в таких організаціях, як ПрАТ «УКРПРОФТУР», кількість наставників обмежена одним-двома особами на кожен функціональний відділ.

По-третє, система наставництва неправильно позиціонується. Працівники сприймають своїх наставників як «керівників». Мотивація знижується, особливо коли досвідчений фахівець змінює філіал мережі готелів. Щоб уникнути цього, слід розділити функції менеджерів і наставників, а також не призначати наставниками працівників з набагато більшим практичним досвідом.

Однак, за результатами оцінки, чотири співробітники взяли участь у програмі наставництва для розвитку своїх управлінських навичок і були включені до резервного фонду на посаду старшого спеціаліста з управління персоналом в ПрАТ «УКРПРОФТУР».

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що регулярна перевірка знань працівників з теоретичних питань покращила середній відсоток правильних відповідей (середній показник) серед працівників, які пройшли навчання. Середній відсоток правильних відповідей покращився на 6%.

Незважаючи на позитивну ефективність програми, були виявлені наступні проблеми: необхідність відвідувати заняття щодня, що викликає невдоволення працівників (якщо матеріали надаються дистанційно); недостатньо часу для самопідготовки; тривалий робочий день без перерв. Що стосується навчання на робочому місці, то працівники чинили опір запропонованим змінам.

Для визначення ступеня опору змінам було використано опитувальник Х. Рамперсада, згідно якого загальний бал коливався від 20 до 60 балів, при цьому 40,667 балів відповідає середньому рівню готовності до змін.

В рамках дослідження було визначено найбільш проблемні фактори опору змінам. Згідно з результатами, компанія не приділяє достатньої уваги наставництву для розвитку нових навичок, необхідних працівникам, безпосередньо залученим до змін, тобто передачі досвіду та навичок. Крім того, не всі ключові особи в компанії залучені до

процесу прийняття рішень. Тому особливу увагу необхідно приділити підготовці та відбору майбутніх наставників, а також методам прийняття рішень, які використовуються в процесі навчання.

Отримані результати досліджень системи внутрішнього навчання персоналу ПрАТ «УКРПРОФТУР» рекомендовано використовувати для інших підприємств готельного бізнесу.

Перспектива подальших досліджень системи внутрішнього навчання персоналу в ПрАТ «УКРПРОФТУР» буде заснована на впровадженні проекту наставництва та модифікації навчального плану.

Список джерел інформації / References

1. Волкова Н. П. Педагогіка: навч. посібник. 3-тє вид. Київ: Академвидав, 2009. 616 с.

Volkova, N. (2009) *Pedahohika: navchalnyi posibnyk [Pedagogy: educational manual]*. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].

2. Одарченко Д. М., Сподар К. В., Карбівнича Т. В. Аналіз системи стимулювання працівників вітчизняного підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 77. С.117-121.

Odarchenko, D., Spodar, K., Karbivnycha, T. (2024) Analiz systemy stymulyuvannya pracivnykiv vitchyznyanogo pidpryyemstva gotelno-restorannogo biznesu [Analysis of the incentive system for employees of the domestic enterprise of the hotel and restaurant business]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, *77*, 117-121 [in Ukrainian].

3. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун та ін; за ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.

Hrynova, V., Novikova, M., Salun, M. (2004) *Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom : navchalnyi posibnyk [Administrative management of labor potential: educational manual]*. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU [in Ukrainian].

4. Білоус Л. Роль внутрішньофірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Ч.2. С. 187-197.

Bilous, L. (2020) Rol vnutrishnofirmovoho navchannia dlia dosiahnennia stratehii rozvytku profesiinykh kompetentsii vyrobnychym personalom pidpryiemstv kharchovoi haluzi [The role of in-house training for the achievement of the strategy of development of professional competences by the production staff of food industry enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis, 30 (1),* 187–197 [in Ukrainian].

5. Коренюк П., Усукова О. Аналіз ефективності управління персоналом в контексті інтелектуальної власності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Том 4. № 20. С. 133–140.

Koreniuk, P., Usukova, O. (2019) Analiz efektyvnosti upravlinnia personalom v konteksti intelektualnoi vlasnosti [Analysis of the effectiveness of personnel management in the context of intellectual property]. *Ekonomichnyi chasopys*

Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, 4(20), 133–140 [in Ukrainian].

6. Бабущко С. Р. Особливості корпоративного навчання персоналу індустрії гостинності. *Вісник Черкаського університету*. 2013. №3 (256). С. 3–7.

Babushchko, S. (2013) Osoblyvosti korporatyvnoho navchannia personalu industrii hostynnosti [Peculiarities of corporate training of hospitality industry personnel]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu – Cherkasy University Bulletin, 3(256)*, 3–7 [in Ukrainian].

7. Ляхоцька Л.Л. Сучасні підходи й інструменти реалізації відкритої освіти та дистанційного навчання. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2015. Вип. 46. С. 167-172.

Liakhotska, L. (2015) Suchasni pidkhody y instrumenty realizatsii vidkrytoi osvity ta dystantsiinoho navchannia [Modern approaches and tools for implementation of open education and distance learning.]. *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly – Higher and secondary school pedagogy, 46*, 167–172 [in Ukrainian].

8. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.

Petrova, I. (2013) *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy : navchalnyi posibnyk [Strategic management of human resources: educational manual]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].

9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351с.

Savchenko, V. (2002) *Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk [Personnel development management: educational manual]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].

10. Слоньовський М. В. Система розвитку людських ресурсів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1244 (дата звернення: 02.03.2024).

Slonovskyi, M. (2018) Systema rozvytku liudskykh resursiv systemy publichnoho upravlinnia: teoretychnyi analiz [The human resource development system of the public administration system: a theoretical analysis.]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development, 5*. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1244 (accessed March 02, 2024) [in Ukrainian].

11. Федорченко В. К. Вплив кадрового потенціалу на якість послуг в туризмі і готельному господарстві: ключове завдання та виклик на вимоги часу. *Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи*. Київ: Тонар, 2007. №15. С. 271-276.

Fedorchenko, V. (2007) Vplyv kadrovoho potentsialu na yakist posluh v turyzmi i hotelnomu hospodarstvi: kliuchove zavdannia ta vyklyk na vymohy chasu [The influence of personnel potential on the quality of services in tourism and the hotel industry: a key task and a challenge to the requirements of the time]. *Turystychna*

osvita v Ukraini: problemy i perspektyvy – Tourism education in Ukraine: problems and prospects, 15, 271–276 [in Ukrainian].

12. Горбунова В. Психологія командотворення : цілісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

Horbunova, V. (2014) *Psykholohiya komandotvorennya: tsilisno-rol'ovyy pidkhid do formuvannya ta rozvytku komand : monohrafiya [Psychology of team building: a holistic role approach to the formation and development of teams: monograph]*. Zhytomyr : Vydavnytstvo ZHDU im. I. Franka [in Ukrainian].

Одарченко Дмитро Миколайович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: d_odarchenko@btu.kharkiv.ua.

Odarchenko Dmytro, Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department, Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, e-mail: d_odarchenko@btu.kharkiv.ua.

Сподар Катерина Вікторівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: k_spodar@btu.kharkiv.ua.

Spodar Kateryna, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, e-mail: k_spodar@btu.kharkiv.ua.

Карбівнича Тетяна Василівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: tetiana_k28@btu.kharkiv.ua.

Karbivnycha Tetiana, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, e-mail: tetiana_k28@btu.kharkiv.ua.