

Коваль О.Д.

## ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

*Дослідження підкреслює необхідність комплексного підходу до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі через тренінги, що сприяє підвищенню якості обслуговування та сталому розвитку підприємств. Стаття присвячена не лише теоретичному осмисленню ролі тренінгів у розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу, але й практичному аналізу проблем та перспектив їх застосування. Зокрема, акцентується на ідентифікації поточних бар'єрів та визначенні ефективних шляхів подолання викликів, пов'язаних з адаптацією тренінгових програм до специфічних умов українського ринку. Це дозволяє не тільки глибше зрозуміти потенціал тренінгових технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств галузі, але й розробити рекомендації для оптимізації процесу навчання та розвитку персоналу.*

*Ключові слова:* тренінг, персонал, готельно-ресторанний бізнес, мотивація, навчання.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному світі готельно-ресторанного бізнесу, де високий рівень конкуренції та швидкі зміни споживацьких уподобань ставлять перед підприємствами складні завдання, ключовим чинником успіху є ефективне управління персоналом. Ця галузь, характеризуючись високою текучістю кадрів та постійною потребою в кваліфікованих працівниках, вимагає від керівництва не лише залучення талановитих спеціалістів, а й їхнього розвитку та утримання. У цьому контексті тренінгові технології відіграють вирішальну роль, оскільки вони дозволяють адаптуватися до ринкових вимог, підвищувати професійні компетенції співробітників і, як наслідок, покращувати якість сервісу та загальну задоволеність клієнтів.

Розвиток тренінгових програм в Україні свідчить про зростаюче усвідомлення бізнесом важливості інвестицій у навчання та розвиток персоналу. Сьогодні на ринку пропонується широкий спектр тренінгових програм, які охоплюють різні аспекти діяльності готельно-ресторанного бізнесу – від підвищення комунікативних навичок до управління якістю сервісу та кризового менеджменту. Проте, попри значний потенціал тренінгових програм, готельно-ресторанний бізнес стикається з рядом викликів, що ускладнюють процес їх впровадження та реалізації. Такі проблеми як недостатнє планування, слабка комунікація між керівництвом та співробітниками, відсутність

мотивації та стимулів для участі в тренінгах, обмежені ресурси та час, а також недостатня підтримка з боку управлінської команди, потребують ретельного аналізу та розробки ефективних стратегій для їх подолання. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, забезпечення відкритої та ефективної комунікації, впровадження системи заохочень та стимулів для залучення та утримання співробітників, а також забезпечення необхідних ресурсів та організаційної підтримки для успішної реалізації тренінгових програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень у галузі тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі відкриває нові перспективи для розуміння та покращення професійної підготовки спеціалістів у цій сфері. Поточне дослідження базується на глибокому вивченні академічних робіт, експериментальних даних та теоретичних моделей, які висвітлюють взаємозв'язок між тренінговими методами та розвитком професійних та особистісних компетенцій. Думка більшості дослідників сходиться на тому, що підготовка персоналу виходить за рамки традиційного навчання фаховим навичкам та знанням, охоплюючи широкий спектр психологічних, комунікативних та міжособистісних аспектів. Такий підхід дозволяє формувати не лише кваліфікованих, але й гнучких, адаптивних та емоційно інтелектуальних спеціалістів, здатних ефективно взаємодіяти як з клієнтами, так і в командному середовищі. Марія Боєлла [1] у своїй праці підкреслює значення стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в гостинності,

©Коваль О., старший викладач, факультет туризму та міжнародних комунікацій ДВНЗ «Ужгородський національний університет», e-mail: [oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua](mailto:oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua)

визначаючи HRM як критичний фактор для успіху індустрії. Deriengaz A-C. [2] висвітлює прямий зв'язок між недостатнім тренінгом та високою плинністю кадрів, аналізуючи вплив тренінгових програм на зниження оборотності персоналу. Робота Носової І.О. та Хаєта Л.Г. [8] ілюструє вищезазначені аспекти на практиці, надаючи цінний внесок у розуміння впливу тренінгових методів на розвиток компетенцій у готельно-ресторанному бізнесі. Автори детально розглядають важливість особистісної компетентності як фундаменту для професійного зростання, підкреслюючи роль психологічного тренінгу в її розвитку. Експериментальні дані, представлені у дослідженні, підтверджують ефективність такого підходу, вказуючи на значні позитивні зміни у поведінці та професійних навичках учасників тренінгів.

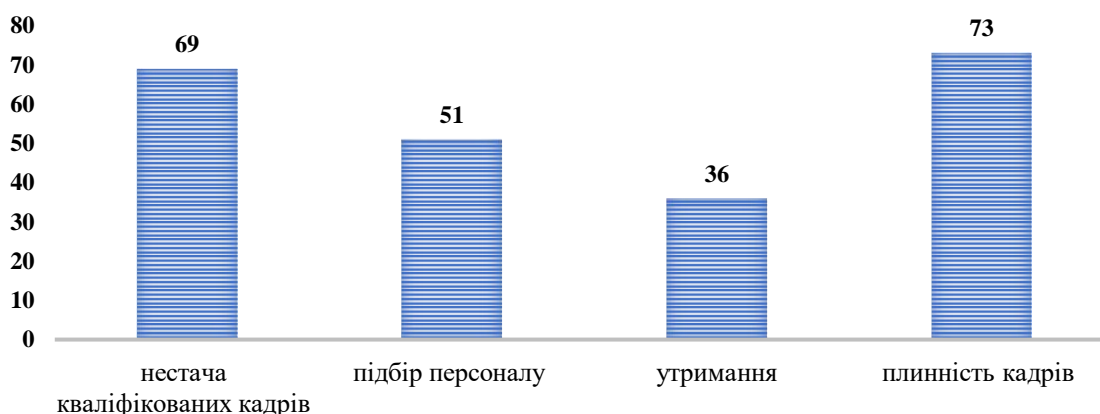
У дослідженні Беляєвої С. [4] аналізуються актуальні питання організації комплексних тренінгових програм, підкреслюючи важливість інтегрованого підходу в навчанні. Килин О.В. та Тимчишин Ю.В. [5] звертають увагу на важливість врахування вітчизняного та зарубіжного досвіду в формуванні персоналу, що відкриває можливості для адаптації кращих практик. Колісник Г.М. та ін. [6] розглядають сучасні підходи до використання тренінгових технологій для управління персоналом, акцентуючи на потребі інноваційних рішень у цій сфері. Непочатенко В.О. [7] обстоює думку, що підвищення кваліфікації є важливим елементом успішного розвитку підприємств, що вимагає системного та продуманого підходу.

Поточне дослідження з теми впровадження тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі вирізняється своєю унікальністю через комплексний підхід до аналізу та систематизації інформації про тренінги. Унікальність даного

дослідження на тему впровадження тренінгових технологій у готельно-ресторанному бізнесі полягає у комплексному підході до аналізу феномена тренінгу. Воно охоплює не тільки детальний розгляд концепції тренінгу та його ключових аспектів, але й проводить глибоку систематизацію видів тренінгів, визначаючи їх специфіку та сфери застосування у контексті готельно-ресторанної індустрії. Дослідження звертає особливу увагу на особливості тренінгових програм в Україні, виокремлюючи національні особливості та виклики, що пов'язані з імплементацією цих технологій у місцевому контексті.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – полягає в тому, щоб глибше зрозуміти як саме тренінгові методи можуть бути впроваджені в готельно-ресторанний бізнес, щоб сприяти розвитку компетенцій та підвищенню ефективності роботи персоналу.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Індустрія ресторанно-готельного бізнесу сьогодні перебуває у стані постійної динаміки, де пристосування до змінюваних потреб ринку, клієнтських очікувань та технологічних інновацій стає вирішальним для успіху. В цьому контексті, однією з найгостріших проблем є управління персоналом, що охоплює не лише залучення та розвиток талантів, але й створення умов для їхнього довготривалого утримання. Сектор стикається з високою плинністю кадрів та нестачею кваліфікованих спеціалістів, що підсилюється викликами в підборі та утриманні цінних працівників. Опитування галузевих фахівців вказує на ці проблеми як на домінуючі, з нестачею кваліфікованих кадрів (69%) та високою плинністю (73%) на чолі, що вимагає від бізнесів вдосконалення методів управління людськими ресурсами.



**Рис.1. Найбільші проблеми управління персоналом у сфері гостинності в 2023 році [3]**

Примітка: систематизовано автором

Ці виклики вимагають від керівників розробки та впровадження новаторських підходів до управління та розвитку персоналу, щоб забезпечити стабільний ріст та конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

В умовах, коли ринок праці переживає суттєві зміни, готельно-ресторанний бізнес стикається з необхідністю інтеграції нових технологій для збереження своєї конкурентоспроможності. Сучасний працівник має бути гнучким та готовим швидко адаптуватися до нових умов. За таких умов тренінги є ключовим інструментом для досягнення цієї мети. Вони не лише сприяють підвищенню професійного рівня, але й відіграють важливу роль у постійному розвитку та удосконаленні компетенцій персоналу [6].

Тренінги стали фундаментальною частиною сучасних методик управління персоналом, особливо у сферах, де важливе майстерне володіння комунікативними навичками, як-от у готельно-ресторанному бізнесі. Ці інтенсивні та практично орієнтовані заняття слугують для розвитку вмінь та здібностей, самопізнання і

постійного особистісного росту співробітників. Вони є відповіддю на потребу адаптації до швидко змінюваних соціальних викликів та робочих умов, і стали міждисциплінарними, охоплюючи широкий спектр професійних завдань.

Засновані на концепції "Т-груп" з середини 20-го століття, сучасні тренінгові сесії зосереджені на розвитку міжособистісного спілкування та управлінні в складних ситуаціях, посилення внутрішньої впевненості, навичок переговорів та ефективної взаємодії в команді. Інтерактивні методи, такі як рольові ігри, воркшопи та дискусії, допомагають збагатити досвід навчання та підвищити ефективність тренінгових програм.

У готельно-ресторанному бізнесі тренінги можуть охоплювати різноманітні аспекти – від навичок обслуговування клієнтів до управління персоналом та розвитку лідерських якостей [7]. Різноманіття тренінгів дозволяє охопити широкий спектр навичок, знань і компетенцій, необхідних для успішного ведення бізнесу.

Таблиця 1.

## Види тренінгів для розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу

Вид тренінгу	Опис
Тренінг-програми для керівників готелю	Розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, прийняття рішень, навичок управління персоналом та командою.
Тренінг-програми для менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб	Ефективний підбір та набір персоналу, адаптація та мотивація співробітників, ведення кадрової документації, оцінка результатів роботи.
Тренінг-програми, спрямовані на процесну концепцію управління готелем	Оптимізація та стандартизація бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи всіх служб готелю.
Тренінг-програми, які приділяють увагу проектам удосконалення і розвитку діяльності готелю	Розробка та впровадження проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готелю, освоєння нових ринків, вдосконалення сервісу.
Тренінг-програми з системи управління персоналом	Впровадження сучасних методів управління персоналом, оцінка та мотивація співробітників, розвиток кадрового потенціалу.
Тренінг-програми з принципів антикризового управління	Підготовка до кризових ситуацій, розробка та впровадження антикризових заходів, мінімізація збитків.
Тренінг-програми з сучасних психотехнологій в кадровій роботі	Психологія відбору персоналу, мотивації та адаптації співробітників, вирішення конфліктів, командна робота.
Тренінг-програми, які розглядають ряд методик, що надають можливість ідентифікувати всі елементи механізму, які управляють поведінкою людини	Нейролінгвістичне програмування, емоційний інтелект, маніпуляції та протистояння їм.
Тренінг-програми для керівників і фахівців відділів маркетингу, реклами, PR	Розробка та реалізація маркетингових стратегій, просування готельних послуг, PR-супровід.
Тренінг-програми, що розглядають управління відносинами з клієнтом	Підвищення рівня обслуговування, лояльність клієнтів, CRM-системи.
Тренінг-програми щодо виставок і презентацій	Ефективна участь у виставках, організація та проведення презентацій.
Тренінг-програми щодо реклами	Розробка та розміщення реклами, оцінка її ефективності.
Тренінг-програми для менеджерів з продажів	Техніки продажів, робота з клієнтами, ведення переговорів.
Тренінг-програми щодо управління та вирішення фінансових питань	Бюджетування, контроль витрат, аналіз фінансових показників.

Примітка: систематизовано автором на основі [4]

Ефективне навчання персоналу також зосереджується на антиципації потреб гостей, вчасному їх розпізнаванні та задоволенні, що є основою для створення незабутнього досвіду та позитивного враження у клієнтів. В такому руслі, тренінги відіграють вирішальну роль у підвищенні якості обслуговування та розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на успіх ресторанного бізнесу [7].

Загалом під тренінгом розуміють систему заходів, спрямованих на розвиток знань, умінь і навичок персоналу готельно-ресторанного бізнесу. У різних країнах підходи до тренінгів істотно відрізняються. Наприклад, у США акцент робиться на практичних навичках з мінімумом теорії, тренінги короткі та інтенсивні, з використанням нових технологій. В Європі ж тренінги більш теоретизовані, довготривалі й приділяють значну увагу особистим якостям персоналу. В багатьох країнах з ринковою економікою витрати на професійне навчання персоналу розглядаються як інвестиції в розвиток бізнесу. Наприклад, у Франції закон вимагає, щоб готелі витрачали певний відсоток фонду заробітної плати на навчання працівників. В Україні такі витрати значно менші, і лише невелика частина працівників має можливість підвищити свою кваліфікацію. Деякі країни, такі як Польща, активно використовують коучинг для розвитку персоналу та покращення обслуговування гостей. Важливою також є система оцінювання працівників, яка дозволяє визначити рівень їхніх навичок і знань. У Сполучених Штатах Америки практикують групові заняття, конференції з професійної майстерності та інші інтерактивні методи для

навчання персоналу в готельно-ресторанній сфері [7].

В Україні ринок тренінгів динамічно розвивається. Наразі існує понад 605 тренінгових компаній, більшість з яких розташовані в Києві. У сфері туризму діє більше 40 таких компаній, і їхня кількість постійно зростає.

Тематика тренінгів охоплює широкий спектр актуальних питань, таких як:

- технології та організація туристичного обслуговування;
- управління якістю туристичного продукту;
- збільшення конкурентоспроможності;
- продажі;
- ведення переговорів;
- взаємини з клієнтами;
- тайм-менеджмент;
- командоутворення;
- IT-технології;
- особиста ефективність керівника;
- оптимізація структури компаній та бізнес-процесів.

Для вітчизняного бізнесу інвестування в тренінги – це вигідне вкладення в майбутнє готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки якісним тренінгам персонал отримує необхідні знання та навички, що веде до покращення обслуговування, підвищення конкурентоспроможності та, як наслідок, до процвітання підприємства. [10] Всі ці методи спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників та поліпшення обслуговування клієнтів. Та загальний вплив впровадження тренінгових технологій в готельно-ресторанний бізнес значно ширший. Узагальнимо даний вплив у табл.2.

**Таблиця 1 – Позитивний вплив тренінгів на готельно-ресторанний бізнес**

Аспект	Опис
Зменшення обороту персоналу	Тренінги сприяють зниженню обороту персоналу, оскільки навчені працівники частіше відчувають задоволеність роботою та можуть бути більш лояльними до компанії. Це допомагає зменшити витрати на найм та навчання нового персоналу і забезпечує стабільність команди.
Покращення професійної діяльності працівників	Тренінги дозволяють підвищити рівень компетентності та навичок працівників. Вони навчаються ефективно виконувати свої обов'язки, що призводить до покращення якості обслуговування і продуктивності.
Підвищення задоволеності працівників роботою	Тренінги допомагають працівникам відчувати себе більш впевненими та компетентними у своїй роботі. Це може призвести до покращення їхньої загальної задоволеності роботою, що впливає на їхню мотивацію та робочу ефективність.
Підвищення задоволеності клієнтів	Працівники, які пройшли тренінги, зазвичай надають кращий рівень обслуговування. Це призводить до задоволеності клієнтів, які більше схильні повертатися до компанії та рекомендувати її іншим.
Збільшення залученості та моралі працівників	Тренінги створюють можливість для працівників вдосконалити свої навички та зростати професійно. Це підвищує їхню залученість до роботи та мораль, яка сприяє підвищенню продуктивності та спільної роботи всієї команди.

Примітка: систематизовано автором на основі [2]

Хоча тематика тренінгів у ресторанному та готельному бізнесі може відрізнятися, їм притаманна спільна структура. Все починається з визначення потреб: що саме хочеться покращити, які знання та навички потрібні персоналу. На основі цього розробляється детальна програма тренінгу, де чітко окреслено його цілі, методи навчання, теми та розподіл часу (рис.2).

Наступний етап – проведення тренінгу. Тут важливу роль відіграє не лише зміст програми, але й особистість тренера. Його знання, досвід, вміння мотивувати та зацікавлювати учасників – все це впливає на ефективність навчання. Після завершення тренінгу важливо оцінити його

результати, зрозуміти, чи вдалося досягти поставлених цілей. Для цього використовуються різні методи: тестування, анкетування, спостереження за роботою персоналу, збір відгуків від учасників. Незважаючи на спільну структуру, тренінги в ресторанному та готельному бізнесі мають свої особливості. У ресторани акцент робиться на навичках обслуговування гостей, знанні меню та винної карти, правилах етикету та санітарії. У готелі ж тренінги фокусуються на роботі з рецепцією, бронювання номерів, обслуговування гостей, а також на знанні правил безпеки та пожежної безпеки (рис.2).



Рис.2. Послідовність тренінгу персоналу в сфері готельно-ресторанного бізнесу [8]

Ефективність тренінгів у ресторанному та готельному бізнесі не підлягає сумніву. Їх вплив на розвиток персоналу, покращення якості обслуговування та, як наслідок, на успіх підприємства загалом доведений численними дослідженнями.

Однак, проведення тренінгів – це складний процес, який супроводжується низкою проблем, що можуть істотно знизити їх ефективність. Розглянемо основні проблеми впровадження тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі.

Таблиця 3

**Основні проблеми впровадження тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі**

Аспект	Опис
Недостатня увага до планування змін ролей працівників	Брак планування та підготовки до того, які зміни відбудуться у ролях працівників, може призвести до заплутаності та недорозуміння в команді. Нездатність антиципувати ці зміни може створити труднощі у впровадженні тренінгів.
Погана комунікація та недостатня передача інформації	Відсутність ефективної комунікації та недостатнє інформування працівників про цілі та переваги тренінгів можуть призвести до відмови від участі або недорозуміння. Недостатня передача інформації може перешкоджати ефективному проведенню тренінгів.
Відсутність стимулів та мотивації для участі	Відсутність внутрішнього чи зовнішнього мотивування може зробити працівників байдужими до тренінгів. Недостатні стимули та мотивація можуть зменшити зацікавленість у навчанні.
Недостатні ресурси для забезпечення тренінгів	Брак необхідних ресурсів, таких як гроші, час, обладнання, може обмежити здатність компанії проводити тренінги на високому рівні. Недостатність ресурсів може призвести до незадоволеності та неефективності тренінгової програми.
Обмежений час для навчання	Брак часу для навчання може змушувати працівників відмовлятися від участі в тренінгах або обмежувати можливості для глибокого навчання та практики. Обмежений час може ускладнити проведення тренінгів.
Несправна управлінська діяльність	Несправне управління або недостатня підтримка з боку керівництва можуть створити перешкоди для успішної реалізації тренінгів. Неспроможність управління може призвести до конфліктів та труднощів.
Недостатня усвідомленість важливості тренінгу	Брак розуміння або усвідомлення важливості тренінгу для бізнесу може призвести до неадекватного сприйняття та ігнорування тренінгової програми. Недостатня усвідомленість може зменшити підтримку та залученість працівників.

Примітка: систематизовано автором на основі [2]

Вирішення проблем імплементації тренінгу в готельно-ресторанному бізнесі вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, ефективну комунікацію та адекватне ресурсне забезпечення. Передусім, важливо зосередитися на розробці чітких планів розвитку персоналу, які враховуватимуть майбутні зміни в ролях та обов'язках працівників. Це допоможе не лише підвищити готовність команди до нововведень, але й сприятиме більш ефективному впровадженню тренінгових ініціатив.

На наступному етапі критично важливо забезпечити відкритий та двосторонній потік комунікації між керівництвом та персоналом. Це передбачає регулярні зустрічі, семінари та воркшопи, де працівники могли б висловлювати свої думки та ідеї щодо процесу навчання. Важливо, щоб кожен співробітник розумів цінність та необхідність тренінгів для особистісного розвитку та покращення результатів роботи.

Мотивація персоналу до участі в тренінгах може бути підвищена за допомогою введення системи стимулів, наприклад, бонусів, премій чи кар'єрного росту за активну участь та

застосування нових навичок у роботі. Також критично важливим є забезпечення достатніх ресурсів, як фінансових, так і часових, для організації якісних тренінгових програм.

Окрім того, належне управління та лідерство з боку керівництва грає ключову роль у вирішенні проблем імплементації тренінгу. Ефективні керівники повинні демонструвати свою відданість навчальному процесу, брати участь у тренінгах разом зі своїми підлеглими та показувати приклад для наслідування. Врешті, підвищення усвідомленості важливості тренінгів через внутрішні комунікаційні канали може сприяти культурі неперервного навчання та розвитку в організації.

**Висновки.** Управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі стикається з викликами, як-от висока плінність та нестача кваліфікованих кадрів, що потребує від керівництва впровадження інноваційних стратегій для розвитку та утримання персоналу, аби забезпечити довгостроковий успіх у динамічному ринковому середовищі. Тренінги в готельно-ресторанному бізнесі, орієнтовані на розвиток комунікативних навичок та адаптацію до змін, підсилюють особистісний ріст

співробітників та вдосконалюють професійні вміння, відповідаючи на потреби сучасного сервісу. Розмаїття тренінгів включає розвиток лідерства, ефективне управління персоналом, кризове управління та покращення обслуговування, відіграючи ключову роль у підвищенні якості сервісу та успішності бізнесу. Український ринок тренінгів для готельно-ресторанного бізнесу продовжує розвиватися, пропонуючи навчальні програми з широкого спектру актуальних тем. Це інвестиція у майбутнє, що дозволяє підвищити якість сервісу та конкурентоспроможність підприємств, забезпечуючи їх розвиток та процвітання.

Ефективне впровадження тренінгових технологій у готельно-ресторанному бізнесі стикається з викликами, такими як недоліки в плануванні, комунікації, мотивації, ресурсному забезпеченні, обмеженому часі для навчання, управлінській діяльності та усвідомленні важливості тренінгів. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, забезпечення відкритої комунікації, впровадження системи стимулів для залучення та утримання персоналу, а також забезпечення необхідних ресурсів та підтримки з боку керівництва для забезпечення успішної реалізації тренінгових програм.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boella, M. (2013) *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. England.
2. Depierraz A.-C. High Turnover in the Hospitality Industry: A Result of Neglected Training. EHL, 2023. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/training-high-turnover-rates-hospitality>
3. Hospitality training statistics you need to know. Typsy, 2023. URL: <https://blog.typsy.com/hospitality-training-statistics-you-need-to-know>
4. Беляєва С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 564–571.
5. 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.
6. Колісник Г. М., Корсак Р. В., Лакас В. В. Сучасні підходи використання тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі для управління персоналом. Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент. 2020. № 1 (83). С. 77-83
7. Непочатенко В.О. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>
8. Ніколенко Н.А., Доценко В.Ф., Пушка О.С., Шаран Л.О. Удосконалення сервісу в закладах сфери гостинності. SWorldJournal, 2020, Issue 6, Part 3. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/694df498-ad0d-425f-8d7c-c98c37911f6e>
9. Носова І.О., Хаєт Л.Г. Тренінгові методи розвитку компетенцій фахівців готельно-ресторанної справи. Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві, 2013, вип. 1(2), <https://sbornik.college.ks.ua/downloads/sbornik2/pdf/38.pdf>
10. Терещук О., Лицюк Т. Тренінгові технології у підготовці майбутніх фахівців сфери туризму. Гірська школа Українських Карпат, 2015, № 12-13. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18861/1/tren\\_tekhn2015.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18861/1/tren_tekhn2015.pdf)
11. Федорчук В.М. Тренінг – інструмент особистісного зростання особистості. В.М. Федорчук. збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С.Костюка АПН України. Проблеми сучасної психології. Випуск 9. – 2010. – с.690-700.

## REFERENCES

1. Boella, M. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. England. [In English]
2. Depierraz, A.-C. (2023). High Turnover in the Hospitality Industry: A Result of Neglected Training. EHL. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/training-high-turnover-rates-hospitality> [In English]
3. Typsy. (2023). Hospitality training statistics you need to know. Retrieved from <https://blog.typsy.com/hospitality-training-statistics-you-need-to-know> [In English]
4. Bieliaieva, S. (2017). Aktual'ni pytannia orhanizatsii kompleksnykh treninhovykh proqram navchannia personalu hoteliv [Current Issues of Organizing Comprehensive Training Programs for Hotel Staff]. *Molodyi vchenyi*, (12), 564–571. [In Ukrainian]

5. Kylyn, O. V., & Tymchyshyn, Yu. V. (2018). Formuvannia personalu pidprijemstva hotel'noho hospodarstva: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Formation of the Staff of the Hotel Business Enterprise: Domestic and Foreign Experience]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsional'noho universytetu*, 22(2), 20–24. [In Ukrainian]
6. Kolisnyk, H. M., Korsak, R. V., & Lakas, V. V. (2020). Suchasni pidkhody vykorystannia treninhovykh tekhnolohii v hotel'no-restorannomu biznesi dlia upravlinnia personalom [Modern Approaches to the Use of Training Technologies in the Hotel and Restaurant Business for Personnel Management]. *Visnyk Sumskoho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment*, (1), 77-83. [In Ukrainian]
7. Nepochatenko, V.O. (2022). Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu yak skladova uspishnoho rozvytku pidprijemstv industrii hostynnosti [Staff Training as a Component of the Successful Development of Hospitality Industry Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86> [In Ukrainian]
8. Nikolenko, N.A., Dotsenko, V.F., Pushka, O.S., & Sharan, L.O. (2020). Udoskonalennia servisu v zakladakh sfery hostynnosti [Improvement of Service in Hospitality Establishments]. *SWorldJournal*, Issue 6, Part 3. Retrieved from [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18861/1/tren\\_tekhn2015.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18861/1/tren_tekhn2015.pdf) [In Ukrainian]
9. Nosova, I.O., & Khaiet, L.H. (2013). Treninhovi metody rozvytku kompetentsii fakhivtsiv hotel'no-restoranoi spravy [Training Methods for the Development of Competencies of Specialists in the Hotel and Restaurant Business]. *Informatsiini tekhnolohii v osviti, nautsi ta vyrobnytstvi*, 1(2). Retrieved from <https://sbornik.college.ks.ua/downloads/sbornik2/pdf/38.pdf> [In Ukrainian]
10. Tereshchuk, O., & Litsiuk, T. (2015). Treninhovi tekhnolohii u pidhotovtsi maibutnikh fakhivtsiv sfery turyzmu [Training Technologies in the Preparation of Future Professionals in the Field of Tourism]. *Hirska shkola Ukrainskykh Karpat*, (12-13). Retrieved from [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18861/1/tren\\_tekhn2015.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18861/1/tren_tekhn2015.pdf) [In Ukrainian]
11. Fedorchuk, V.M. (2010). Treninh – instrument osobystisnoho zrostannia osobystosti [Training as a Tool for Personal Growth]. *Zbirnyk naukovykh prats KPNU imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy, Problemy suchasnoi psykholohii*, 9, 690-700. [In Ukrainian]

*Отримано 04.03.2024*