

КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

COMMUNICATION PROCESSES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

УДК 658.3:640.4:640.43 (045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-23>**Каламан О.Б.**

д.е.н., доцент,
професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Міжнародний гуманітарний університет

Дишкантиук О.В.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму,

Міжнародний гуманітарний університет

Власюк К.В.

старший викладач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Міжнародний гуманітарний університет

Kalaman Olga

International Humanitarian University

Dyshkantiuk Oksana

International Humanitarian University

Vlasiuk Karina

International Humanitarian University

Постановка проблеми. Ефективна комунікація є необхідною умовою для успішного планування, організації, лідерства та контролю, оскільки вона є способом, за допомогою якого члени організації діляться своєю інформацією і домовляються з іншими, використовуючи різні вербальні та невербальні повідомлення. Люди мають природну схильність до спілкування та взаємодії один з одним. Комунікація координує дії на різних ієрархічних рівнях і спрямовує окремих людей і команди до поставлених цілей. Відсутність комунікації викликає занепокоєння, порушує робочий процес, спричиняє затримки і створює міжособистісні конфлікти. Відзначається існування шуму, який може існувати в елементах комунікаційного процесу, як критичну перешкоду для досягнення повної ясності сенсу і розуміння в комунікації. Виділяють чотири типи комунікаційних бар'єрів: бар'єри процесу, фізичні, семантичні та психо-соціальні бар'єри. Стилї та особистісні фактори вважаються важливими для успіху комунікації,

В статті наведено важливість та основні характеристики ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності. Показана роль та перспективи розвитку галузі. Запропоновано висновок щодо важливості внутрішньої комунікації на підприємствах індустрії гостинності як основної складової системи управління персоналом. Поставлена мета щодо з'ясування та виокремлення проблем комунікативних процесів в системі управління персоналом індустрії гостинності шляхом дослідження внеску в управління людськими ресурсами, теорію комунікації та внутрішній маркетинг через систематизацію теоретичних та емпіричних знань про роль комунікації на підприємствах індустрії гостинності, була досягнута. Зображені напрями подальших досліджень щодо розробки питань впливу інформаційно-комунікаційних технологій на комунікацію з керівництвом і колегами, та змінні, що модерують зв'язок між комунікацією і задоволеністю.

Ключові слова: комунікаційні процеси, індустрія гостинності, внутрішні комунікації, управління персоналом, ефективність комунікацій, управління комунікаціями.

The article presents the importance and main characteristics of effective communications in the hospitality industry. The role and prospects for the development of the industry are shown, which makes it attractive for analysis. In addition, the study allows us to conclude that internal communication in the hospitality industry is important as the main component of the personnel management system. The set goal of clarifying and highlighting the problems of communication processes in the hospitality industry personnel management system by studying the contribution to human resource management, communication theory and internal marketing through the systematization of theoretical and empirical knowledge about the role of communication in hospitality enterprises has been achieved. In addition, possible directions for further research are presented, which include the need to develop questions about the impact of information and communication technologies on communication with both management and colleagues, as well as the variables that moderate the relationship between communication and satisfaction. The understanding of the relationship between internal communication with management and colleagues and employee satisfaction is substantiated. It has been found that higher employee satisfaction with communication contributes to a stronger emotional connection with the organization, which leads to a decrease in employee absenteeism. It is shown that both types of communication (communication with management and colleagues) have a positive impact on job satisfaction, with communication with management having a more significant impact, explaining the largest amount of variance. It is shown that internal communication is important for maintaining the right relationship between employees and the organization. The data presented allow us to conclude that the study shows the importance of communication for achieving employee job satisfaction. The results also confirm the findings of previous studies that have found a link between interpersonal communication and job satisfaction.

Key words: communication processes, hospitality industry, internal communications, personnel management, communication effectiveness, communication management.

поряд зі здібностями до міжособистісної комунікації, оскільки вони пов'язані з соціальними зусиллями, що безпосередньо впливають на особисті рішення або рішення на робочому місці. Навички міжособистісної комунікації в першу чергу сприяють ефективнішій роботі: роботодавці шукають працівників з розвиненими комунікативними навичками через їхню здатність спілкуватися з конкурентами, колегами та споживачами. Менеджери та великі компанії з неадекватною комунікацією марно витрачають гроші та час, тоді як хороша комунікація допомагає їм утримувати найкращих працівників. Комунікація між менеджерами та працівниками може створити атмосферу щастя та захопленості своєю роботою, з установками, які допомагають підвищити ефективність організації та з унікальним зв'язком між управлінським та комунікаційним успіхом.

Індустрія гостинності, як найбільш швидкозростаючий сектор у світі, покладає великі надії на своїх працівників для досягнення цілей.

У підприємствах індустрії гостинності колективи є великими і характеризуються конфліктами. Щоб зміцнити свою приналежність до групи, клієнти стають прихильнішими до колективу певного підприємства індустрії гостинності, коли побачать, що співробітники, мають чудову думку про свою компанію. Ефективна внутрішня комунікація – це сила, яка змінює життя співробітників і, в свою чергу, допомагає підвищити задоволеність клієнтів, прибутковість і загальну ефективність компанії. Це є бізнес-функція, яка надихає та гармонізує всю організацію і передуює сприйняттю довіри.

Індустрія гостинності має значні вимоги до формального залучення та участі працівників. Ці цілі можуть бути дуже складними, тоді як комунікація має важливе значення в індустріальному середовищі, що розвивається. Задоволеність роботою і пристрасть до неї є критично важливими для колективів підприємств індустрії гостинності, де більшість працівників нижчої ланки часто контактують з клієнтами. Ці контакти можуть донести повідомлення більш ефективно, ніж будь-яка платна реклама чи інші рекламні комунікації. Доцільно підкреслити важливість менеджерів першої ланки, які можуть обмежувати інформацію для персоналу або зменшувати їхній внесок у прийняття рішень. Однак можна сформулювати успішну реалізацію залучення та участі працівників завдяки захопленню стилю управління інформацією та комунікацією. Незважаючи на те, що задоволеність працівників була проаналізована, все ще є потреба в постійному моніторингу впливу різних форм комунікації на задоволеність працівників роботою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В процесі аналізу та дослідження комунікацій велика частина уваги приділяються саме особливостям управління ними на сучасних підприємствах як вітчизняними, так і іноземними вченими. Зокрема, аналізу та дослідженню особливостей управління комунікаціями присвячено велику кількість наукових праць як вітчизняних, так і закордонних учених. Дослідженнями проблеми займалися такі вчені, як: Коломієць В. М. [1], Бабчинська О. І. [2], Бачинська О. М., Мірошник Р. О., Кундицька Г. С. [3], Шпак Н. О. [4], Бебик В. М. [5], Завербний А. С. [6], Ніфіатова О. [7], Онищук Н. В. [8], Полтавська О. В. [9], Коцалап С. О. [10], Томалья Т. С. [11], Каплана Р. С. [12], Деардена Дж. [13]. Проте, наявність багаторічних нарбок відомих вчених в питаннях комунікаційного процесу та управління ним, з одного боку, та особливостей функціонування підприємств індустрії гостинності, з іншого, не дозволяє стверджувати про достатньо напрацьовань щодо комунікативних процесів в системі управління персоналом індустрії гостинності. Таким чином, це конкретне дослідження має на меті зробити внесок в управління

людськими ресурсами, теорію комунікації та внутрішній маркетинг шляхом побудови теоретичних та емпіричних знань про роль комунікації на підприємствах індустрії гостинності.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування та виокремлення проблем комунікативних процесів в системі управління персоналом індустрії гостинності шляхом дослідження внеску в управління людськими ресурсами, теорію комунікації та внутрішній маркетинг через систематизацію теоретичних та емпіричних знань про роль комунікації на підприємствах індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто відзначити, що внутрішня комунікація - це обмін та спільне використання знань між працівниками [14]. Вона охоплює всі комунікаційні процеси, забезпечує функціонування організації, об'єднує працівників і створює конкурентні переваги [15]. Через свою сильну стратегічну спрямованість, важливість внутрішньої комунікації виходить за рамки простих заходів з інформування внутрішнього середовища. Працівники вважаються ключовим джерелом інформації про клієнтів і вагомим чинником, що впливає на зміну намірів щодо відвідування підприємства індустрії гостинності [16]. Тому вчені висловлюють думки щодо доцільності впливу на поведінку працівників через внутрішню комунікацію, щоб досягти розуміння, прийняття, інтерналізації працівників [17].

Внутрішня комунікація має важливе значення для підвищення задоволеності та продуктивності працівників, незалежно від її формальності. Формальна комунікація включає всі потенційні канали комунікації, в тому числі низхідні або висхідні, вертикальні, горизонтальні і бічні [18]. Формальна комунікація необхідна для регулювання функціонування організації незалежно від того, в якій формі вона використовується. Відповідно до досліджень В. М. Бебика, працівники, які покладаються на формальні і офіційні джерела, іноді не отримують інформацію вчасно або дезінформовані, тоді як неформальна комунікація здається більш достовірною та практичною у повсякденній взаємодії [19]. Неформальне спілкування щодо виробничої діяльності - це незалежний обмін інформацією та почуттями між людьми [20]. Неформальне спілкування на підприємстві неминуче. Під час спілкування колеги виявляють, що вони мають схожі погляди, думки та цінності; вони знайомляться один з одним і, зрештою, стають друзями [21].

Дасгупта С. А., Суар Д. та Сінгх С. відзначають важливу роль менеджерів у створенні середовища, в якому працівники будуть любити працювати [22]. Крім того, вчені зазначають, що менеджери можуть впливати на робочу поведінку та спрямовувати працівників на покращення організаційних показників. У цьому відношенні часто

використовується фактор спілкування, що передбачає комунікацію з колегами та іншими внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами. У дослідженні готельних мереж, комунікаційні процеси виявилися важливими для обміну знаннями. Результати іншого дослідження надають додаткові докази того, що внутрішня комунікація прогнозує емоційну прихильність працівників до організації і що процесуальна справедливість опосередковує ці відносини [22].

У попередніх дослідженнях детально проаналізовано ключові чинники задоволеності працівників. Джабін та Ісакович виявили, що різні організаційні фактори впливають на прагнення працівників до спілкування з топ-менеджментом та більшу задоволеність кар'єрою [23]. Вони стверджують, що розвиток компетенцій має вирішальне значення для емоційної прихильності та підвищує шанси утримати працівників покоління «Y». Цікавим є факт того, що гнучкість роботи є життєво важливим компонентом задоволеності працівників, особливо коли йдеться про молодих працівників [23].

З іншого боку, задоволеність роботою в міжнародному контексті негативно пов'язана з участю в профспілках та залученістю до них. Плестер і Хатчінсон вивчали взаємозв'язок між задоволенням від роботи та залученістю в роботу в контексті задоволеності працівників. Результати їхніх досліджень свідчать про те, що розваги на робочому місці можна розглядати як освіжаючу зміну, яка позитивно впливає на задоволеність працівників [24]. Вони досліджували розваги на робочому місці серед «міленіалів» щодо залученості на робочому місці і виявили, що розваги на робочому місці є найважливішим предиктором залученості. Крім того, був досліджений вплив внутрішньої комунікації на підвищення якості обслуговування та надання послуг в індустрії гостинності з точки зору орієнтації на внутрішній ринок. Внутрішня комунікація є одним із критично важливих факторів підвищення якості обслуговування та надання послуг. Ткалач Верчич та Полоскі Вокіч довели, що задоволеність внутрішньою комунікацією впливає на залученість працівників [25]. Крім того існують додаткові докази того, що залученість починає покращуватися, коли менеджери визнають важливість внутрішньої комунікації. Задоволеність роботою впливає на відданість та продуктивність працівників у трудомістких галузях, таких як туризм та готельно-ресторанний бізнес. Таким чином, задоволеність має вирішальне значення для якості послуг, продуктивності та прибутковості.

Найвпливовішою концептуальною парадигмою для розуміння поведінки на робочому місці є теорія соціального обміну, яка ґрунтується на творчому припущенні, що обмін інформацією є формою людської взаємодії. Теорія організаційної

підтримки, похідна від теорії соціального обміну, досліджує, як організаційна підтримка впливає на поведінку працівників, тобто зобов'язання виникають, коли взаємодіють взаємозалежні сторони [26].

Подальший розвиток інформаційно-комунікативних технологій та способів комунікації між працівниками і керівниками може вплинути на ефективність комунікації. Важливою складовою цього процесу є смартфони та їхній вплив на комунікацію. Тут потрібно зазначити, що смартфони розширюють сферу дії роботи для працівників і керівників до віддалених місць і поза межами робочого часу, що призводить до того, що працівники і керівники відчувають тиск, змушуючи їх постійно бути на зв'язку з роботою, навіть якщо цього не очікують. Дослідники цих процесів підтвердили зв'язок між задоволеністю працівників робочим місцем і внутрішньою комунікацією [3; 18; 27]. Проте вони зазначили, що він варіюється залежно від того, чи є працівники менеджерами. Їхнє дослідження показує, що деякі форми розваг на робочому місці забезпечують перерву, яка позитивно впливає на окремих працівників, що призводить до більшої залученості на робочому місці та в роботі. Працівники сприймають роботу як форму розваги та особливу форму залучення, відому як «потік».

Дослідження мережі готелів підтвердило, що якість внутрішньої комунікації має позитивний і значний вплив на задоволеність працівників міжнародних туристичних готелів [8]. Однак, було з'ясовано, що вища задоволеність працівників комунікацією сприяє зміцненню емоційного зв'язку з організацією, що призводить до зниження рівня абсентеїзму працівників [28]. Стін, Стін та ван Роен досліджують внутрішню комунікацію у філії компанії Sonth Afrieap з точки зору двосторонньої симетричної моделі внутрішньої комунікації [29]. Результати показують, що ефективну внутрішню комунікацію та корпоративну ефективність можна покращити шляхом внесення змін до корпоративної культури та характеру внутрішньої комунікації. Вчені проаналізували працівників з неповною зайнятістю, які не були включені в основну комунікацію і були менш задоволені, ніж працівники з повною зайнятістю. Спочатку компанії не вважали задоволеність працівників дуже важливою. Однак це почало швидко змінюватися, як тільки роботодавці усвідомили, що задоволеність працівників і загальний успіх компанії тісно пов'язані між собою. Організації сфери послуг знають, що задоволеність і лояльність клієнтів залежать від того, як першокласні працівники працюють з клієнтами. Відправною точкою в дослідженні, присвяченому готельній індустрії, є те, що лише задоволені працівники можуть створити щасливих клієнтів. Більше того, вони вважають внутрішню маркетингову орієнтацію та внутрішню комунікацію

важливими факторами задоволеності працівників. Працівники індустрії туризму та гостинності мають здібності та наміри просувати організаційні ініціативи, оскільки галузь є трудомісткою і базується на наданні послуг [27].

Відповідно до теоретичної бази, можна зробити висновок, що комунікація може впливати на задоволеність роботою, і для підтвердження цього впливу необхідні подальші емпіричні дані. Це дослідження було сфокусоване на працівниках готельних закладів з використанням методу опитування за зручною вибіркою. Збір первинних даних здійснювався за допомогою анкети, що складається з трьох блоків запитань, адаптованих з попередніх досліджень [23]. Перша група питань досліджує задоволеність роботою, друга частина стосується формальної та неформальної внутрішньої комунікації з керівництвом, а остання – внутрішньої комунікації з колегами. Відповіді на запитання цих розділів оцінювалися за 5-бальною шкалою Лайкерта, від (1) «абсолютно не згоден» до (5) «абсолютно згоден». Останній розділ питань був присвячений соціально-демографічним характеристикам, з закритими питаннями щодо статі, віку, рівня освіти та тривалості роботи респондентів у поточній організації. Готельну індустрію було обрано для дослідження тому, що готельна індустрія стає одним з провідних секторів економіки в усьому світі.

Важливо зазначити, що під час дослідження дійшли висновку щодо розуміння взаємозв'язку між внутрішньою комунікацією з керівництвом і колегами та задоволеністю працівників. Це дослідження показує, що обидва типи комунікації (комунікація з керівництвом та колегами) позитивно впливають на задоволеність роботою, причому комунікація з керівництвом має більш значний вплив, пояснюючи найбільшу кількість дисперсії. На відміну від домінуючого напряму досліджень, який аналізує сприйняття менеджерами внутрішньої комунікації [13; 16] та залучення працівників [24], доцільно оцінити внутрішню комунікацію з керівниками та колегами з точки зору задоволеності роботою.

Попередні дослідження, проведені в різних середовищах та за інших умов, довели, що задоволеність працівників залежить від комунікації в організації. Фахівці з цього питання вважають розмову важливим засобом внутрішньої комунікації [2; 6], тоді як інші відзначають важливу роль керівників у задоволеності працівників, де комунікація відіграє важливу роль. Крім того, внутрішню комунікацію вважають важливим способом обміну знаннями, інформацією та забезпечення того, щоб працівники сприймали себе частиною організації. Дослідження мережі готелів, проведене Онищук Н. В. [8], підтвердило, що якість внутрішньої комунікації має позитивний і значний

вплив на задоволеність працівників у готелях міжнародного туризму. Вчені дослідили вплив трансформаційного лідерства на задоволеність зростанням послідовників за допомогою тесту на задоволеність міжособистісною комунікацією та тесту в індустрії гостинності. Було виявлено позитивний зв'язок між міжособистісним спілкуванням і задоволеністю зростанням на роботі. Однак, наскільки відомо авторам, жодне дослідження не виявило різниці між спілкуванням з начальством і колегами [30].

Відповідно до проведеного дослідження, можна стверджувати, що внутрішня комунікація має важливе значення для підтримання коректних відносин між працівниками та організацією. Наведені дані дають змогу зробити висновки, що дослідження показує важливість комунікації для досягнення задоволеності працівника роботою. Результати також підтверджують результати попередніх досліджень, які виявили зв'язок між міжособистісною комунікацією та задоволеністю роботою.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, важливо відзначити, що у 21 столітті менеджери повинні шукати способи залучення та утримання хороших працівників, коли задоволеність працівників відіграє ключову роль. Одним із викликів для всіх організацій, особливо в індустрії гостинності, буде управління та утримання різних поколінь для спільної роботи та досягнення задоволеності за допомогою одного і того ж підходу до лідерства чи управління. У середовищі з відкритою комунікацією можлива взаємодія, обговорення та консультації між працівниками, що сприятиме обміну знаннями та розширенню можливостей організації. Таким чином, роботодавці можуть покращити свої комунікаційні навички, а працівники можуть насолоджуватися кращою робочою комунікацією, що призводить до більшої задоволеності роботою.

Регулярне вдосконалення внутрішньої комунікації робить працівників більш ефективними і підвищує ймовірність того, що вони будуть ставитися до роботи з відданістю і пристрасно. Відчуття того, що їхній внесок цінується, підвищує мотивацію і прагнення до постійного прогресу. Задоволені працівники створюють середовище, в якому хочеться працювати, і підвищують конкурентну перевагу компанії, що має бути спільною місією всіх сфер індустрії гостинності. Комунікативні навички менеджерів і співробітників потрібно постійно вдосконалювати, оскільки вміння ефективно спілкуватися є незамінним у готельному бізнесі. Розуміння комунікативних навичок є фундаментальним для особистого та соціального розвитку через постійну взаємодію з навколишнім середовищем. Тому організації індустрії гостинності можуть полегшити внутрішню комунікацію, використовуючи

різні інтернет-платформи, додатки та інші комунікаційні технології. Полегшуючи висхідні комунікації, працівники будуть ділитися конфіденційною та оперативною інформацією з керівниками та колегами.

Обмеження цього дослідження відкривають можливості для майбутніх досліджень. Хоча наведеному дослідженні використовувалася вітчизняна сфера індустрії гостинності, його висновки та результати можуть бути цінними для дослідників в інших туристичних країнах. Також було б цікаво перевірити, чи є якісь відмінності у відповідях, якщо опитування проводилося за межами готелю. Це могло б сприяти більш відкритій атмосфері щирості у відповідях. У майбутніх дослідженнях можна вдосконалити методологію дослідження, щоб уникнути самозвітів працівників, які викликають занепокоєння щодо упередженості, пов'язаної з особистими інтересами.

Для майбутніх досліджень буде корисно зменшити проблеми, що виникають через потенційну упередженість загального методу, шляхом використання декількох джерел даних і більших вибірок. Подальші дослідження можуть включати вплив інформаційно-комунікаційних технологій на комунікацію як з керівництвом, так і з колегами, а також змінні, що модерують зв'язок між комунікацією та задоволеністю, які в цій статті не розглядалися.

Встановивши, що успішна комунікація з керівниками та колегами впливає на задоволеність роботою, майбутні дослідження можуть дослідити нові виміри мотивації, підтримки та інформування колег відповідно до неформальної та формальної міжособистісної комунікації. У зв'язку з конкурентним середовищем в індустрії гостинності та зростаючою важливістю внутрішньої комунікації, майбутні дослідження можуть включати більшу кількість показників і підфакторів, що сприятиме розвитку цієї галузі досліджень.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок щодо важливості внутрішньої комунікації на підприємствах індустрії гостинності. Поставлена мета щодо з'ясування та виокремлення проблем комунікативних процесів в системі управління персоналом індустрії гостинності шляхом дослідження внеску в управління людськими ресурсами, теорію комунікації та внутрішній маркетинг через систематизацію теоретичних та емпіричних знань про роль комунікації на підприємствах індустрії гостинності, була досягнута. Крім того, зображені можливі напрями подальших досліджень, які полягають у необхідності розробки питань щодо впливу інформаційно-комунікаційних технологій на комунікацію як з керівництвом, так і з колегами, а також змінні, що модерують зв'язок між комунікацією та задоволеністю, які в цій статті не були розглянуті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коломієць В. М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 23. С. 42–44.
2. Бабчинська О. І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства. *Вісник ХНУ*. 2014. № 3(1). С. 133–136.
3. Бачинська О. М., Мірошник Р. О., Кундицька Г. С. Наукові комунікації: історія розвитку та сучасні тенденції. *Norwegian Journal of development of the international Science*. 2021. № 58. С. 28–31.
4. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка і держава*. 2010. № 2. С. 30–33.
5. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рілейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
6. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13–19.
7. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2018. № 1(119). С. 45–54.
8. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304.
9. Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 67–72.
10. Коцалуп С. О. Аналіз проблеми плинності кадрівна підприємствах різних сфер діяльності. *Управління персоналом підприємства*. 2013. № 8 (114). С. 67–71.
11. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник ХНУ*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
13. Dearden J. Measuring profit center managers. *Harvard Business Review*. September / October. 1987. Vol. 65. P. 84–88.
14. Каламан О. Б., Дишкантук О. В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 65–72.
15. Kalaman O., Botek M., Mandrykin D. Convergence and differentiation of scientific approaches to the management of enterprise human capital development. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 51–58.
16. King C. One size doesn't fit all: Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2010. № 22(4). С. 517–534.
17. Chematony L., Cottam S., Segal-Hom S. Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*. 2006. № 26(8). С. 819–836.

18. Rossela N., Stoica I. Internal communication – a prerequisite for organizational effectiveness. *Holistic Marketing Management Journal*. 2012. № 2(3). P. 45–50.

19. Каламан О. Б. Управління стратегією розвитку виноробних підприємств : монографія. Одеса : СімексПринт ; Друк Південь, 2020. 294 с.

20. Дегтярьова Г. С., Руденко Л. А. Теоретичні та методичні основи розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування : навч.-метод. посібник. Київ : Педагогічна думка, 2010. 192 с.

21. Eslami K. N. S., Ali A. J., Abdollahi A. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*. 2010. № 5(10). P. 51–61.

22. Dasgupta S. A., Suar D., Singh S. Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*. 2012. № 35(2). P. 173–199.

23. Jabeen F., Isakovic A. A. Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective. *Employee Relations*. 2018. № 40(6). P. 1036–1053.

24. Plester B., Hutchison A. Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*. 2016. № 38(3). P. 332–350.

25. Vercic A. T., Vokic N. P. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*. 2017. № 43(5). С. 885–893.

26. Каламан О. Б., Дишкантук О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100–106.

27. Kalaman O., Dyshkantiuk O., Vlasiuk K. Modern communication management paradigm in the hospitality industry enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-74>.

28. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Інформаційна культура як фактор формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2020. № 20. С. 83–88.

29. Steyn E., Steyn T.F.J., Rooyen M. Internal communication at DaimlerChrysler South Africa: A qualitative perspective on two-way symmetrical communication and internal marketing. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 2011. № 5(4). С. 131–144.

30. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 65–68.

REFERENCES:

1. Kolomiyets V. M. (2010) Orhanizatsiia torhovelnoi diialnosti u systemi stratehichnoho upravlinnia hotelno-restorannym [Organization of trade activity in the system of strategic management of hotel and restaurant business]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 23, pp. 42–44.

2. Babchynska O. I. (2014) Motivation as a means of effective management of the company's personnel

[Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstva]. *Visnyk KhNU - KHNU Bulletin*, vol. 3(1), pp. 133–136.

3. Bachynska O. M., Miroshnyk R. O., Kundytka G. S. (2021) Scientific communications: history of development and modern trends [Naukovi komunikatsii: istoriia rozvytku ta suchasni tendentsii]. *Norwegian Journal of development of the international Science*, vol. 58, pp. 28–31.

4. Shpak N. O. (2010) Komunikatsiinyi menedzhment: sutnist ta rozvytok [Communication management: essence and development]. *Економіка і держава - Economy and the state*, vol. 2, pp. 30–33.

5. Bebyk V. M. (2005) Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment u hlobalnomu suspilstvi: psykholohiia, tekhnolohii, tekhnika pablik rileishnz: monohrafiia [Information and communication management in the global society: psychology, technology, public relations technique: monograph]. K.: MAUP. (in Ukrainian)

6. Zaverbnyi A. S. (2022) Komunikatsiinyi stratehii: problemy ta perspektyvy formuvannia i realizuvannia za umov yevrointehruvannia [Communication strategies: problems and prospects of formation and implementation under the conditions of European integration]. *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 13–19.

7. Nifatova O. (2018) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom hotelno-restorannoho biznesu [Ways to increase the efficiency of personnel management in the hotel and restaurant business]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*, vol. 1(119), pp. 45–54.

8. Onishchuk N. V. (2019) Rozvytok industrii hostynnosti v Ukraini ta sviti [Development of the hospitality industry in Ukraine and the world]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 4(21), pp. 297–304.

9. Poltavska O. V. (2015) Materialne stymuliuvan- nia personalu pidpriemstv hotelnoho hospodarstva na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Material stimulation of the staff of hotel enterprises based on the competence approach]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, vol. 1, pp. 67–72.

10. Kotsalap S. O. (2013) Analiz problemy plynnosti kadriv na pidpriemstvakh riznykh sfer diialnosti [Analysis of the problem of personnel turnover at enterprises of various spheres of activity]. *Upravlinnia personalom pidpriemstva - Enterprise personnel management*, vol. 8 (114), pp. 67–71.

11. Tomalya T. S. (2017) Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu [Peculiarities of personnel management at enterprises of the hotel and restaurant business]. *Visnyk KhNU – Bulletin KHNU*, vol. 2, pp. 271–274.

12. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business School Press.

13. Dearden J. (1987) Measuring profit center managers. *Harvard Business Review*. September/October, vol. 65, pp. 84–88.

14. Kalaman O. B., Dyshkantiuk O. V., Vlasiuk K. V. (2022) Definiitsiia sutnosti menedzhmentu marketynhovykh komunikatsii na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Definition of the essence of marketing communications management at hotel and

restaurant enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 182, pp. 65–72.

15. Kalaman O., Botek M., Mandrykin D. (2023) Convergence and differentiation of scientific approaches to the management of enterprise human capital development. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 183, pp. 51–58.

16. King C. (2010) One size doesn't fit all: Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22(4), pp. 517–534.

17. Chematony L., Cottam S., Segal-Hom S. (2006) Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, vol. 26(8), pp. 819–836.

18. Rossela N., Stoica I. (2012) Internal communication – a prerequisite for organizational effectiveness. *Holistic Marketing Management Journal*, vol. 2(3), pp. 45–50.

19. Kalaman O. B. (2020) Upravlinnia stratehiieiu rozvytku vynorobnykh pidpriemstv : monohrafiia [Management of the strategy of development of wine enterprises: monograph]. Odesa : SimeksPrynt ; Druk Pivden. (in Ukrainian)

20. Degtyareva G. S., Rudenko L. A. (2010) Teoretychni ta metodychni osnovy rozvytku komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnykh fakhivtsiv sfery obsluhovuvannia : navch.-metod. posibnyk [Theoretical and methodological foundations of the development of communicative competence of future service professionals: a study guide]. K.: Pedagogical thought. (in Ukrainian)

21. Eslami K. N. S., Ali A. J., Abdollahi A. (2010) Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, vol. 5(10), pp. 51–61.

22. Dasgupta S. A., Suar D., Singh S. (2012) Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, vol. 35(2), pp. 173–199.

23. Jabeen F., Isakovic A. A. (2018) Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective. *Employee Relations*, vol. 40(6), pp. 1036–1053.

24. Plester B., Hutchison A. (2016) Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, vol. 38(3), pp. 332–350.

25. Vercic A. T., Vokic N. P. (2017) Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, vol. 43(5), pp. 885–893.

26. Kalaman O. B., Dishkanyuk O. V., Vlasyuk K. V. (2023) Formuvannia efektyvnykh komunikatsii na pidpriemstvakh industrii hostynnosti yak mekhanizm pidvyschennia yakosti upravlinnia personalom [Formation of effective communications in the enterprises of the hospitality industry as a mechanism for improving the quality of personnel management]. *Infrastruktura rynku –Market infrastructure*, no. 70, pp. 100–106.

27. Kalaman O., Dyshkantiuk O., Vlasiuk K. (2022) Modern communication management paradigm in the hospitality industry enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-74>.

28. Kalaman O. B., Purtskhvanidze O. V. (2020) Informatsiina kultura yak faktor formuvannia pozytyvnoho imidzhu derzhavnogo sluzhbovtstva [Information culture as a factor in the formation of a positive image of a civil servant]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, vol. 20, pp. 83–88.

29. Steyn E., Steyn T.F.J., Rooyen M. (2011) Internal communication at DaimlerChrysler South Africa: A qualitative perspective on two-way symmetrical communication and internal marketing. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 5(4), pp. 131–144.

30. Kalaman O. B., Mandrykin D. V. (2021) Fenomen liderstva yak mekhanizm upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu [The phenomenon of leadership as a mechanism for managing organizational behavior]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 175, pp. 65–68.