

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-10>  
УДК 338.48:331.1

**Горб К.М.**

кандидат географічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів

**Корнєєв М.В.**

доктор економічних наук, професор,  
Університет митної справи та фінансів

**Кучер М.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів

**Horb Kostiantyn, Korneyev Maxim, Kucher Marharyta**

University of Customs and Finance

### **КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНОМУ, ГОТЕЛЬНОМУ, РЕСТОРАННОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ**

### **COMMUNICATIVE COMPETENCES OF STAFF IN TOURIST AND HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT AND MARKETING**

*У статті представлено загальний огляд та аналіз фахових комунікативних компетентностей працівників туристичної та готельно-ресторанної сфери, з акцентом на важливість максимального їх урахування в управлінській та маркетинговій діяльності підприємств. Доведено специфічні особливості туризму та готельно-ресторанної справи в застосуванні комунікативних компетентностей персоналу, їх відмінності від будь-яких інших галузей, зумовлені різним характером комунікацій. Проаналізовано комунікативні компетентності персоналу трьох категорій – «першої лінії», орієнтованого на спілкуванні зі споживачами при наданні послуг, «другої лінії», що здійснює комунікації головним чином з партнерами та всередині колективу, та керівного персоналу. Виділено ключові комунікативні компетентності персоналу «першої лінії» на різних етапах циклу споживання відповідного продукту.*

**Ключові слова:** комунікативні компетентності, персонал «першої лінії», процес, цикл споживання продукту, туристичний менеджмент та маркетинг, готельно-ресторанний менеджмент та маркетинг.

*The article presents a general overview and analysis of professional communicative competencies of employees of the tourism and hotel and restaurant sectors, with an emphasis on the importance of their maximum consideration in the management and marketing activities of enterprises. The specific features of tourism and hotel and restaurant business in the application of communicative competencies of personnel are proven, their differences from any other industries are due to the different nature of communications. The communicative competencies of personnel of three categories are analyzed – “first line”, focused on communicating with consumers when providing services, “second line”, which communicates mainly with partners and within the team, and management personnel. The key communicative competencies of “first line” personnel at different stages of the consumption cycle of the corresponding product are highlighted. A general overview and analysis of professional communicative competencies of employees of enterprises and establishments of the tourism (hotel and restaurant) sector, as well as individual “independent” service providers, is presented, with an emphasis on the importance of their maximum consideration in personnel policy and marketing activities. The specific features of tourism and hotel and restaurant business in the application of communicative competencies of personnel, their peculiar “exclusivity” and difference from any other industry, even within the socially oriented service sector, are proven, which is due to the provision of services (and, accordingly, the implementation of communications) in the process of moving in space with due consideration of all local natural, economic and linguistic and cultural differences, are provided. In the future, in-depth research in this area is possible, in particular, an analysis of the evolution of communicative competencies of employees of the tourism and hospitality sector during their career growth, or tracing differences in the application of professional communications at different stages of activity, with the formulation of relevant recommendations for their improvement, etc. Overall, the presented study is important for improving the quality of services (tourism, hotel, restaurant) in conditions of high competition among enterprises and destinations on the market.*

**Keywords:** communication skills, frontline staff, process, product consumption cycle, tourism management and marketing, hotel and restaurant management and marketing.

**Постановка проблеми.** Проблемам професійних компетентностей фахівців різного профілю та рівня, включно з кваліфікаційними характеристиками та особистісними якостями, присвячено велику кількість досліджень та наукових праць і розробок, що певною мірою впроваджуються у практичну діяльність. Актуальність постійного удосконалення фахових компетентностей працівників зумовлена як наростаючою конкуренцією у багатьох галузях виробництва та обслуговування, так і розвитком науково-технічного прогресу та інтенсифікацією виробничих та сервісних зв'язків, посиленням інтеграційних процесів, у т. ч. міжнародних. Такий великий галузевий комплекс, як сфера послуг, має значну соціальну орієнтованість, що відповідно зумовлює підвищену увагу саме до комунікативних компетентностей персоналу, до вміння спілкуватися з людьми як у професійній сфері, так і на побутовому рівні.

Особливо важливими вміння та навички спілкування є для працівників сфери туризму та гостинності як потужного блоку сервісної галузі, де процес обслуговування (а відтак – і комунікації) відбувається у різних аспектах на різних просторових рівнях та характеризується широким спектром форм. Комунікативні компетентності персоналу у туристичній та готельно-ресторанній сфері також є предметом вивчення та вдосконалення багатьох науковців і практиків, але, з нашої точки зору, потребують поглибленого аналізу та систематизації, з метою подальшого вдосконалення сервісного процесу в туризмі та гостинності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комунікативні компетентності працівників галузі туризму та гостинності є предметом розгляду багатьох авторів у науковій літературі. Окремі праці присвячені конкретно лише даній проблематиці, інші розглядають її в контексті більш загального змісту – комунікативні компетентності серед інших видів професійних компетентностей фахівців туризму та готельно-ресторанної справи, або серед працівників інших галузей, або в загальному комплексі маркетингових та управлінських комунікацій туристичного (готельно-ресторанного) підприємства. В цілому зазначена тематика розгляду та аналізу найбільш характерна для психологічного, педагогічного та управлінського наукових напрямів, меншою мірою – для суто туризмознавчого (готельно-ресторанного) блоку досліджень. Серед авторів, праці яких фокусуються на комунікативних та інших компетентностях працівників сфери туризму та гостинності, першочергово слід назвати М. Жумбей [7], А. Клімову [9], Л. Корчевську, О. Кокорєву, А. Глинську, А. Перелигину, М. Сокол [10], І. Писаревського, С. Александрову [13], І. Сингаївську [17] тощо.

У той же час у зазначених та інших споріднених працях навички спілкування персоналу не розглядаються, наприклад, на різних етапах споживання відповідного продукту.

**Метою статті** є аналіз фахових комунікативних компетентностей працівників сфери туризму та гостинності різних професійно-кваліфікаційних напрямів у різних професійних ситуаціях, від звичайного процесу надання послуги до налагодження контактів із зарубіжними партнерами, від початку до кінця циклу туристичного (готельного, ресторанного) обслуговування, з метою більш ефективного застосування в управлінській та маркетинговій діяльності туристичних (готельно-ресторанних) підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Професійні комунікативні компетентності працівника туристичної (готельно-ресторанної) галузей є складним набором та сполученням характеристик і ознак фахівця, що диференціюються за різними напрямками та рівнями кваліфікацій, професій та посад. У даній праці ми не будемо глибоко занурюватись у психологічну природу, педагогічний зміст та склад даного явища. Результати аналізу та узагальнення численних визначень, обґрунтувань та структурувань ([2], [4], [7] та ін.) дозволяють нам у подальшому в цій роботі оперувати поняттям комунікативних компетентностей працівника як поєднанням його знань, вмінь, навичок, особистих якостей та досвіду спілкування у професійно-діловому та культурно-побутовому середовищі за допомогою різних форм вербальної та невербальної комунікації, у першу чергу мови, що впливає на імідж та успішність як самого працівника, так і тієї спільноти, яку він презентує (компанії, соціальної групи, міста, країни тощо).

Для працівників багатьох професій та посад сфери туризму та гостинності саме такі компетентності є ключовими, що зумовлюється соціально-орієнтованою природою сфери послуг загалом, так і туристичних (готельно-ресторанних) зокрема. Поряд з умінням налагоджувати й підтримувати ефективні та взаємовигідні ділові контакти всередині організації (внутрішні комунікації з керівництвом, підлеглими, колегами) та зовні (зовнішні комунікації з партнерами, владою, медіа тощо), в туризмі та готельно-ресторанній справі важливо проявляти таку ключову рису, як гостинність [6], активно і ефективно спілкуватися зі споживачами відповідних послуг.

Окремо слід зазначити, які саме підприємства, заклади та яких суб'єктів бізнесу ми відносимо до туристичних. У першу чергу це туроператори, туристичні агентства, транспортні компанії, що спеціалізуються на перевезеннях на далекі відстані, та заклади готельного господарства, тобто суб'єкти, що обслуговують виключно тих споживачів, яких можна віднести до туристів. Підприємства та суб'єкти

надання послуг харчування, екскурсій, роздрібно торгівлі, місцевого локального транспорту, оздоровлення та розваг не в кожному випадку можна назвати туристичними. Міра їх «туристичності» визначається співвідношенням кількості місцевих та приїжджих (принаймні із сусідніх міст та регіонів) їх споживачів. До готельно-ресторанних підприємств відносимо готелі, ресторани, готельно-ресторанні комплекси тощо.

В управлінні персоналом туристичних (готельно-ресторанних) підприємств традиційно прийнято окремо розглядати персонал трьох категорій: по-перше, «персонал першої лінії», тобто працівників, що безпосередньо спілкуються зі споживачами у процесі надання послуг; по-друге, персонал допоміжного обслуговування («другої лінії»), що забезпечує безперебійне функціонування підприємства без обов'язкового спілкування з гостями; по-третє, керівний персонал. Варто розглянути комунікативні компетентності кожної із зазначених категорій працівників туристичної (готельно-ресторанної) галузей.

Персонал «першої лінії» значною мірою формує обличчя компанії та почасти виступає «амбасадором» свого міста, регіону, країни. Найчастіше його представниками є гіді-екскурсоводи, адміністратори готелів, офіціанти ресторанів, бармени, менеджери-консультанти тощо. Саме на них покладається найбільш відповідальна місія привабити та зацікавити гостя, спонукати до позитивних відгуків про наданий сервіс, вчасно та ефективно надати допомогу або вирішити конфліктну ситуацію у разі потреби. Але не лише з гостями персонал «першої лінії» має проявляти бездоганні комунікативні здібності, працюючи на власний та корпоративний імідж. У процесі вирішення конфліктів та розв'язання різних нестандартних складних ситуацій важливі здібності та вміння спілкування з поліцією, лікарями, місцевим населенням та місцевою владою, рятувальними службами району надання послуг тощо. Особливо актуальними вказані навички є, наприклад, для супроводжувачів міжнародних турів, які, крім знання іноземної мови, мають розумітися на особливостях місцевої культури, традицій та звичаїв. У випадку проходження однієї подорожі через декілька країн з різними національними традиціями завдання для супроводжувача у цьому зв'язку ускладнюється. Окремо слід вказати і на непередбачуваність ситуації при проходженні туристичною групою митного та прикордонного контролю при перетині державних кордонів.

Викладені особливості роботи персоналу «першої лінії» зумовлюють, з одного боку, підвищені вимоги до претендентів на відповідні посади саме щодо їх комунікативних компетентностей при при-

йнятті на роботу, з іншого – підвищені зобов'язання керівництва щодо оплати праці та загалом трудової мотивації, з урахуванням складних умов праці, високої ймовірності виникнення стресових ситуацій тощо. Зазначені обставини варто обов'язково враховувати в системі кадрового менеджменту та внутрішнього маркетингу підприємства (туристичного, готельно-ресторанного), у т. ч. й у складанні та реалізації професіограм та посадових інструкцій.

Представниками персоналу допоміжного обслуговування («другої лінії») на підприємствах сфери туризму та гостинності можуть виступати бухгалтери, обліковці, покоївки, ремонтники, водії та екіпаж (крім провідників та стюардів) транспортних засобів, садівники, прибиральники, кухарі тощо. Вони дотичні до спілкування з гостями лише епізодично і випадково, тому їх комунікативні компетентності не є суворо регламентованими та обов'язковими, вони зазвичай зводяться лише до здатностей формувати та підтримувати корпоративну культуру в колективі. З іншого боку, до таких співробітників підприємств сфери туризму та гостинності у порівнянні з представниками аналогічних професій та посад в інших галузях, не орієнтованих безпосередньо на роботу зі споживачами (наприклад, промисловості, аграрного сектору, будівництва, вантажного транспорту, ІТ-сфери тощо), мають висуватися дещо підвищені вимоги щодо здібностей спілкування з різними категоріями людей.

Окремо слід зазначити ті професії та посади в туризмі та готельно-ресторанній справі, які не передбачають активного спілкування з клієнтами, але натомість орієнтовані на тісні комунікації з партнерами та контрагентами, наприклад, зв'язки у парах «туроператор – готель», «туроператор – перевізник» тощо. Найтипівішими такими посадами є, по-перше, розробники турів туристичних операторів, по-друге, менеджери з реклами та PR туристичних агентств та операторів, готелів, ресторанів. У першому випадку розробник турів часто орієнтується не лише на звичайні «заочні» замовлення засобами використання цифрових технологій. Для обрання надійного партнера, від якості та своєчасності надання послуг якого залежатиме і репутація туроператора, використовується ділове листування та усне дистанційне спілкування. Крім того, розробники турів під час роботи над складанням маршрутів та вибором DESTINACIЙ самі здійснюють такі експериментальні контрольні подорожі перед їх впровадженням на ринок, спілкуючись при цьому з перевізниками та місцевими представниками бізнесу й інших спільнот на місцях. Очевидно, що вказану роботу неможливо здійснювати без комунікативних здібностей та навичок. Другий випадок передбачає спілкування насамперед із партнерами – посередниками (головним чи-

ном рекламними та PR-компаніями), яке покликане у підсумку збільшити кількість кінцевих споживачів і відповідно рівень прибутку, тому комунікативні компетентності таких фахівців, орієнтованих на налагодження ефективних зовнішніх зв'язків по просуванню свого продукту, набувають також суттєвого значення.

Керівний персонал туристичного (готельно-ресторанного) підприємства різного рівня (директор компанії, начальник відділу тощо), з одного боку, має володіти відповідними загальними фаховими компетентностями керівника (у т. ч. й комунікативними), які розроблені достатньо детально ([1; 10; 15] тощо) та використовуються на практиці, з іншого, повинен враховувати специфіку туристичного (готельно-ресторанного) сервісу. В ідеалі кар'єрне зростання працівників сфери туризму та гостинності, отримання керівних посад має бути пов'язано з попередньою роботою на «рядових» посадах персоналу саме «першої лінії», та відповідним особистим досвідом. У такому випадку керування компанією або її підрозділом буде фаховим, надійним, успішним та ефективним.

В цілому керівний персонал проявляє комунікативні компетентності більше у спілкуванні з підлеглими та партнерами, з гостями – в окремих епізодичних ситуаціях, аналогічно з персоналом «другої лінії», але з набагато більшою відповідальністю і зазвичай не випадково. Спілкування керівника зі споживачами послуг підприємства (туристичного, готельно-ресторанного) відбувається, як правило, у двох крайніх випадках – за бажанням клієнта особисто виразити щире подяку за надані послуги, або

з приводу скарги на роботу його підлеглих за умови неможливості задовольнити претензію без залучення керівника.

Специфічною особливістю туристичного (готельно-ресторанного сервісу) є залучення до обслуговування в одному пакеті багатьох підприємств та суб'єктів бізнесу, тому неякісна послуга хоча б одного з них може зіпсувати задоволеність споживача послуг в цілому, та відповідно зумовити скарги до керівника підприємства, а не до надавача конкретної послуги. Тому комунікативні компетентності керівника підприємства (туристичного, готельно-ресторанного) є також більш актуальними, аніж для керівників підприємств інших галузей.

Важливим є розгляд та аналіз прояву комунікативних компетентностей працівників різних туристичних (готельно-ресторанних) підприємств на різних етапах циклу споживання туристичного продукту (в готельному господарстві – гостьового циклу), від вибору туру до спогадів після його здійснення.

У табл. 1 представлено ключові професії та посади, представники яких здійснюють безпосереднє спілкування з клієнтами у процесі надання послуг протягом зазначеного циклу, та найважливіші їх комунікативні компетентності.

Як приклад, у таблиці 1 наведено головні комунікативні компетентності обслуговуючого персоналу на різних етапах споживання турпродукту з погляду гостя, а не надавача послуг або керівника підприємства. Тому тут не згадуються, наприклад, знання супроводжувачем групи іноземних мов чи оперативність його занурення у місцеву

Таблиця 1

**Ключові комунікативні компетентності персоналу «першої лінії»  
на різних етапах циклу споживання туристичного продукту**

| Етап циклу споживання туристичного продукту | Основні фахівці – представники персоналу «першої лінії», що обслуговують споживачів (туристів)                                                                                                           | Ключові комунікативні компетентності основних фахівців                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вибір туру                                  | Менеджер-консультант туристичного агентства                                                                                                                                                              | Привітність, доброзичливість, гарна вимова, точність у наданні інформації, ненадмірна переконливість                                                                                                                                          |
| Підготовка до подорожі                      | Менеджери-консультанти туристичного агентства та туроператора (фахівці з даного напрямку турів)                                                                                                          | Точність у наданні інформації, привітність, доброзичливість                                                                                                                                                                                   |
| Здійснення подорожі                         | Гід-супроводжувач туристичної групи, гід-екскурсоводи, адміністратори готелів, офіціанти закладів харчування, інструктори походів, надавачі послуг оздоровлення та розваг, частково – послуг перевезення | Комунікабельність, харизма, привітність, доброзичливість, вміння вирішувати конфлікти та розв'язувати складні непередбачувані ситуації, точність у наданні інформації, охайність зовнішнього вигляду, сприяння отримання туристами wow-ефекту |
| Підведення підсумків подорожі               | Менеджери-консультанти туристичного агентства та туроператора                                                                                                                                            | Об'єктивність в оцінці вражень туриста, привітність, доброзичливість                                                                                                                                                                          |
| Спогади про подорож                         | Менеджери-консультанти туристичного агентства та туроператора                                                                                                                                            | Ненав'язливість у нагадуванні про інші продукти та послуги компанії                                                                                                                                                                           |

Джерело: складено авторами

культуру, що натомість може застосовуватись як вимога та обов'язок у посадових інструкціях та професіограмах. Гостю важливо отримати комплекс високоякісних послуг та відповідно позитивних вражень, безвідносно засобів досягнення належного їх рівня.

**Висновки.** Представлено загальний огляд та аналіз фахових комунікативних компетентностей працівників підприємств та закладів туристичної (готельно-ресторанної) сфери, а також окремих «незалежних» надавачів послуг, з акцентом на важливість максимального їх врахування у кадровій політиці та маркетинговій діяльності. Доведено специфічні особливості туризму та готельно-ресторанної справи в застосуванні комунікативних компетентностей персоналу, їх своєрідну «ексклюзивність» та відмінність від будь-якої іншої галузі навіть у межах соціально-орієнтованої сфери об-

слуговування (а надто – в інших «нелюдиноцентричних» галузях господарства), що зумовлено наданням послуг (та відповідно здійснення комунікацій) у процесі пересування у просторі з відповідним урахуванням усіх місцевих природних, господарських та мовно-культурних відмінностей.

У подальшому можливі поглиблені дослідження зазначеного напрямку, зокрема, аналіз еволюції комунікативних компетентностей працівників сфери туризму та гостинності протягом їх кар'єрного зростання, або простеження відмінностей у застосуванні професійних комунікацій на різних етапах діяльності, з формулюванням відповідних рекомендацій щодо їх удосконалення тощо. В цілому представлене дослідження важливе для підвищення якості послуг (туристичних, готельних, ресторанных) в умовах високої конкуренції підприємств та дестинацій на ринку.

### Список літератури:

1. Артемчук В. В. Структура комунікативної компетентності менеджера. *Наукові праці Миколаївського державного гуманітарного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Педагогічні науки.* 2008. Т. 97. Вип. 84. С. 92–96.
2. Балахтар В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посіб. Вишніця : Видавництво «Черемош», 2015. 432 с.
3. Басій Н. Ф., Дайновський Ю. А. Особливості маркетингових комунікацій суб'єктів туристичної діяльності. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика.* Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛТЕУ, 2018. С. 27–28.
4. Вторнікова Ю. С. Комунікативна компетентність у структурі ключових компетентностей громадян Європи. *Витоки педагогічної майстерності. Серія «Педагогічні науки» : збірник наукових праць.* Полтава : ПНПУ ім. В. Г. Короленка, 2011. С. 88–94.
5. Горб К. М. Маркетинг дестинацій у контексті споживання туристичного продукту. *Вісник Академії митної служби України. Серія : «Економіка».* 2015. № 1 (53). С. 95–99.
6. Горб К. М., Корнеев М. В., Кучер М. М. Гостинність в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : загальні засади досліджень та особливості підготовки фахівців. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2024. № 1 (85). С. 111–119.
7. Жумбей М. М. Комунікативна компетенція майбутніх менеджерів туризму Прикарпатського регіону як результат професійної підготовки. *Інноваційна педагогіка.* 2020. Вип. 22. Т. 1. С. 117–120.
8. Калініченко С. М., Гулей А. І., Гулей С. А., Грібнік А. В. Компетентне середовище туристичного комплексу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2022. Т. 7. № 2. С. 74–81.
9. Клімова А. М. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *Агросвіт.* 2020. № 11. С. 115–121.
10. Корчевська Л. О., Кокорева О. В., Глинська А. Є., Перелигіна А. С., Сокол М. С. Роль комунікативної компетентності керівника туристичних підприємств в умовах ринкових євроінтеграційних процесів. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2021. № 3 (78). С. 209–215.
11. Кудла Н. Є., Фединець Н. І. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник. Львів : ЛТЕУ, 2022. 253 с.
12. Михайліченко Г. І. Туроперейтинг: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 304 с.
13. Писаревський І. М., Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 175 с.
14. Прищак М. Д. Комунікація, спілкування, комунікативність: категоріальний аналіз. *Вісник Вінницького політехнічного інституту.* 2010. № 2. С. 5–8.
15. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
16. Психологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина» : монографія / За ред. О. М. Кокуна. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 266 с.
17. Сингаївська І. В. Використання інтерактивних методів навчання при підготовці майбутніх фахівців туристичної сфери. *Регіональний туризм: сучасний стан та шляхи оптимізації.* Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КРОК, 2021. С. 160–162.
18. Сущенко О. А., Наумік-Гладка К. Г., Алдошина М. В. Маркетингові комунікації в туристичній діяльності : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 218 с.

19. Телетов О. С., Телетова С. Г. Вербальні інструменти маркетингових комунікацій у туристичних сфері. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.. Харків : ДБТУ. 2024. Ч. 2. С. 620–623.

20. Уманець М. А. Онлайн-комунікація : комунікативні можливості та виклики для особистості. *Духовність особистості : методологія, теорія і практика*. 2021. № 2 (101). Ч. 2. С. 200–210.

### References:

1. Artemchuk V. V. (2008). Struktura komunikativnoi kompetentnosti menedzhera [Structure of a manager's communicative competence]. *Naukovi pratsi Mykolaivskoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu im. Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. Seriya : Pedagogichni nauky, vol. 97, no. 84, pp. 92–96.

2. Balakhtar V. V. (2015). Sotsialno-psykholohichni treninh i manipuliatsiia : navch.-metod. Posib [Socio-psychological training and manipulation: teaching and methodological manual]. *Vyzhnytsia : Vydavnytstvo "Cheremosh"*, 432 p.

3. Basii N. F., Dainovskyi Yu. A. (2018). Osoblyvosti marketynhovykh komunikatsii subiektiv turystychnoi diialnosti [Peculiarities of marketing communications of tourism entities]. *Materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Stalyi rozvytok turyzmu na zasadakh partnerstva: osvita, nauka, praktyka"*. Lviv : LTEU, pp. 27–28.

4. Vtornikova Yu. S. (2011). Komunikatyvna kompetentnist u strukturi kluchovykh kompetentnostei hromadian Yevropy [Communicative competence in the structure of key competences of European citizens]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti. Seriya "Pedagogichni nauky" : zbirnyk naukovykh prats*. Poltava : PNPu im. V. H. Korolenka, pp. 88–94.

5. Horb K. M. (2015). Marketynh destynatsii u konteksti spozhyvannia turystychnoho produktu [Destination marketing in the context of tourism product consumption]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya : "Ekonomika"*, no. 1 (53), pp. 95–99.

6. Horb K. M., Kornieiev M. V., Kucher M. M. (2024). Hostynnist v hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi : zahalni zasady doslidzhen ta osoblyvosti pidhotovky fakhivtsiv [Hospitality in the hotel, restaurant and tourism business: general principles of research and features of specialist training]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (85), pp. 111–119.

7. Zhumbei M. M. (2020). Komunikatyvna kompetentsiia maibutnikh menedzheriv turyzmu Prykarpatskoho rehionu yak rezultat profesiinoi pidhotovky [Communicative competence of future tourism managers of the Carpathian Mountains region as a result of professional training]. *Innovatsiina pedahohika*, vol. 22, t. 1, pp. 117–120.

8. Kalinichenko S. M., Hulei A. I., Hulei S. A., Hribynyk A. V. (2022). Kompetentne seredovyshche turystychnoho kompleksu [Competent environment of the tourist complex]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 2, pp. 74–81.

9. Klimova A. M. (2020). Profesiina kompetentnist personalu yak skladova uspiyku turystychnoho pidpriemstva [Professional competence of personnel as a component of the success of a tourism enterprise]. *Ahrosvit*, no. 11, pp. 115–121.

10. Korchevska L. O., Kokorieva O. V., Hlynska A. Ye., Perelyhina A. S., Sokol M. S. (2021). Rol komunikativnoi kompetentnosti kerivnyka turystychnykh pidpriemstv v umovakh rynkovykh yevrointegratsiinykh protsesiv [The role of communicative competence of the head of tourism enterprises in the context of market European integration processes]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 3 (78), pp. 209–215.

11. Kudla N. Ye., Fedynets N. I. (2022). Upravlinnia personalom v turizmi : navchalnyi posibnyk [Human resource management in tourism: a training manual]. Lviv : LTEU, 253 p.

12. Mykhailichenko H. I. (2018). Turopereitnyh: pidruchnyk [Tour operating: a textbook]. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 304 p.

13. Pysarevskyi I. M., Aleksandrova S. A. (2017). Profesiino-komunikatyvna kompetentnist (v turizmi) : pidruchnyk [Professional and communicative competence (in tourism): textbook]. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 175 p.

14. Pryshchak M. D. (2010). Komunikatsiia, spilkuвання, komunikatyvnist : katehorialnyi analiz [Communication, socializing, sociability: categorical analysis]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho institutu*, no. 2, pp. 5–8.

15. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. (2016). Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii : navchalnyi posibnyk [Psychology of management in organizations: a textbook]. Vinnytsia : VNTU, 150 p.

16. Psykhofiziologichne zabezpechennia stanovlennia fakhivtsia u profesiakh typu "liudyna-liudyna" : monohrafiia (2013) [Psychophysiological support for the formation of a specialist in "human-human" professions: monograph]. / Za red. O. M. Kokuna. Kirovohrad : Imeks-LTD, 266 p.

17. Synhaivska I. V. (2021). Vykorystannia interaktyvnykh metodiv navchannia pry pidhotovtsi maibutnikh fakhivtsiv turystychnoi sfery [Using interactive learning methods in training future tourism professionals]. *Materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Rehionalnyi turizm: suchasnyi stan ta shliakhy optymizatsii"*. Kyiv : KROK, pp.160–162.

18. Sushchenko O. A., Naumik-Hladka K. H., Aldoshyna M. V. (2018). Marketynhovi komunikatsii v turystychnii diialnosti : navchalnyi posibnyk [Marketing communications in tourism: a textbook]. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 218 p.

19. Tielietov O. S., Tielietova S. H. (2024). Verbalni instrumenty marketynhovykh komunikatsii u turystychnykh sferi [Verbal marketing communication tools in the tourism sector]. *Materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system"*. Kharkiv : DBTU, ch. 2, pp. 620–623.

20. Umanets M. A. (2021). Onlain-komunikatsiia : komunikatyvni mozhlyvosti ta vyklyky dla osobystosti [Online communication: communicative opportunities and challenges for the individual]. *Dukhovnist osobystosti : metodolohiia, teoriia i praktyka*, no. 2 (101), ch. 2, pp. 200–210.