

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68>

УДК 338.4

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА РЕКРЕАЦІЇ

CAREER GROWTH MANAGEMENT OF HOSPITALITY AND RECREATION WORKERS

Алдошина Марія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8838-9265>

Козубова Наталія Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3360-173X>

Aldoshyna Mariia, Kozubova Nataliia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена актуальним питанням щодо управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. Зазначено, що кар'єрний ріст будь-якого працівника залежить не лише від його власних зусиль, але й від зусиль підприємства. На кар'єрне зростання працівників готельного підприємства мають вплив такі ланки готелю: як керівник підрозділу; служба управління персоналом; колеги. Представлена узагальнена періодизація кар'єри, яка залежить від віку працівника. У статі розглянуті зовнішні кар'єрні фактори, котрі розділені на дві сфери: загальну (позаслужбову) та спеціальну (службову). Зазначено, що сфера гостинності та рекреації це – особлива сфера послуг, у якій велика увага приділяється особистим якостям працівників. Визначені особисті якості працівників, які є найбільш необхідними для успішної діяльності.

Ключові слова: кар'єрне зростання, кар'єрний шлях, готель, сфера гостинності, працівник.

The article is devoted to topical issues related to management of career growth of employees in the field of hospitality and recreation. It is noted that the career growth of any employee depends not only on his own efforts, but also on the efforts of the enterprise. The following links of the hotel have an influence on the career growth of hotel employees: such as the head of the division, personnel management service; colleagues. A generalized periodization of the career is presented, which depends on the age of the employee and it is indicated that in order to become a head of the food service in the future, it is necessary to start a career from the position of a waiter; and those who plan to become the head of the reception and accommodation service – from the position of receptionist. This will allow you to get to know how the hotel functions and gain the necessary experience. According to the managers of chain hotels, the career path of a hotelier should start from the initial positions. You can climb the career ladder in the field of hospitality quite quickly, but in order to hold a prestigious position in a five-star hotel, you need to start from the lowest positions. The general manager of Radisson Blu Resort, Bukovel started his career as a purchasing manager in the Food and Beverage department. The article examines external career factors, which are divided into two areas: general (non-official) and special (official). It is noted that the field of hospitality and recreation is a special field of services in which great attention is paid to the personal qualities of employees. The personal qualities of employees, which are most necessary for successful activity, are determined. Directly during the personnel selection procedure, various methods of assessing the necessary qualities and competencies of applicants for a vacant hotel position are used: questionnaires and interviews with the heads of various departments of the hotel (initially with the head of the personnel department, then with the head of the department of the employee directly accepting the position). In addition, testing can be conducted to determine the candidate's psychological characteristics, a job request, and a psychological examination.

Keywords: career growth, career path, hotel, hospitality industry, employee.

Постановка проблеми. Пандемія, спричинена коронавірусом COVID-19, та повномасштабні військові дії на території України, як надзвичайні явища ХХІ сторіччя створили для світової економіки безпрецедентні умови функціонування. Через пандемію численна кількість галузей третинного сектору світової економіки, зупинили свій ріст, а мільйони людей втратили робочі місця. У 2019 р. глобальна сфера туризму працевлаштовувала більше ніж 330 млн осіб. Сьогодні світова економіка входить в фазу постковідного відновлення, а прогнозована активізація підприємств гостинності та рекреації після перемоги нашої держави вимагатиме залучення кваліфікованих працівників.

Третинний сектор світової економіки, реалізуючи відкладений попит періоду карантинних обмежень, стрімко розвивається, а відповідно і вимагає нових підходів до планування та управління кар'єрного зростання працівників.

Попит на кваліфікованих працівників підвищується одразу після зняття карантинних обмежень. Статистичні дані Міжнародного кадрового порталу grc.ua демонструють, що у червні 2020 р. сфера туризму потрапила в ТОП5 професійних сфер за кількістю вакансій (ріст на 94%) та ТОП5 глобальних галузей (готельно-ресторанний бізнес, підприємства харчування, кейтеринг показали ріст на 58%) за кількістю розміщених вакансій.

За даними Всесвітньої туристичної організації, до пандемії приблизно 8-10 % робочих місць в світі створювали сфери гостинності, туризму та рекреації. Ці сфери, як невід'ємний фактор сталого розвитку економіки повоєнного періоду, будуть потребувати не лише лінійних працівників, але й управлінські кадри вищої та середньої ланки, що обіцяє працівникам реальні перспективи для кар'єрного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості формування ефективної кадрової політики підприємства розглядали такі зарубіжні та вітчизняні вчені як М. Армстронг та Ф. Тейлор [1], К. МакДональд [2], В. Пономаренко [3], Н. Гавкалова [4]. Наукові праці таких вчених, як В. Гриньова, М. Новикова, О. Небилиця [5], присвячені безпосередньо управлінню кар'єрним зростанням. Певні особливості розвитку персоналу сфери гостинності та рекреації розглядали такі вчені як Дж. Уокер [6], О. Килин [7], К. Наумік-Гладка [8], Н. Погуда [9] та інші вчені. Проте залишається актуальним питання особливостей станов-

лення кар'єри та її зростання у працівників сфери гостинності та рекреації.

Слід наголосити, що управління кар'єрою персоналу дає незаперечні переваги як самому підприємству, так і працівнику. Своєчасне просування співробітників готелю кар'єрними сходами забезпечує більш високий ступінь їх задоволеності від роботи та лояльність до організації та значно посилює мотивацію. Можливість та перспектива кар'єрного зростання допомагає зберегти інтелектуальний капітал та знижує плинність кадрів, що є проблемою у сфері готельного менеджменту. Це, у свою чергу, сприяє скороченню витрат на залучення та навчання нових працівників і, отже, покращує результати діяльності готельного підприємства.

Постановка завдання. Мета статті – розглянути особливості управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації

Виклад основного матеріалу дослідження. Подальша трансформація свідомості нашого суспільства загалом та найманих працівників зокрема, викликає необхідність впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління кар'єрним зростанням працівників. Сучасні концепції управління підприємством виділяють систему управління кар'єрним зростанням персоналу в одній ієрархії поряд "виробництвом", "фінансовим менеджментом", "маркетингом", "інноваціями" [5]. Тому доцільно визначити поняття управління кар'єрним зростанням персоналу як категорії економічної науки. Вчені вважають, що управління кар'єрним зростанням працівників – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення нею професійного досвіду і його раціонального використання як на користь співробітника, так і на користь організації [5]. МакДональд і Хайт стверджують, що кар'єрне зростання – це співпраця працівника й організації, оскільки переслідуючи власні інтереси, працівник підвищує ефективність функціонування підприємства [2].

Отже, можна узагальнити, що кар'єрне зростання у сфері гостинності та рекреації – це запланований, постійний та довготривалий процес співпраці двох сторін – працівника та підприємства, який направлений на вдосконалення компетентностей, трудового потенціалу, здібностей, навичок і професійних якостей працівника з урахуванням його життєвих цінностей.

Кар'єрний шлях будь-якого працівника формується не лише його власними зусиллями, а й зусиллями підприємства. Зокрема, до управління кар'єрним зростанням працівника готельного підприємства причетні такі ланки готелю: як керівник підрозділу, служба управління персоналом; колеги; сам працівник.

В управлінні персоналом поняття «кар'єра» має багато різних значень: просування вперед за обраною професією, здобуття вищого статусу, заробляння великих грошей, розвиток своїх здібностей, набуття професійного досвіду тощо [5].

Успішне кар'єрне зростання це – постійний безперервний процес, який еволюціонує разом з людиною, змінюється відповідно до того, як змінюється особистість через підвищення кваліфікації та удосконалення професійних компетентностей, посадове просування, перегляд життєвих цінностей, досягнення певного віку. Поряд з комплексною класифікацією видів та типів кар'єри, запропонованою такими вченими, як Г. Зайцев, Г. Черкаська та С. Сотнікова, доцільно представити узагальнену періодизацію кар'єри, яка залежить від віку працівника.

Аналізуючи фактори, що впливають на кар'єрне зростання, доцільно виділити внутрішні та зовнішні фактори, які в свою чергу можна умовно розділити на дві сфери: загальну (позаслужбову) та спеціальну (службову). В узагальненому вигляді представлено в таблиці 2.

Наприклад, американський дослідник, Х. Дж. Радді розділ фактори кар'єрного зростання на основні напрямки:

1. Кількість років роботи в сфері гостинності, кваліфікація: для того, щоб досягти позиції генерального менеджера необхідно опрацювати в сфері гостинності близько 15 років (з низкою лінійних позицій, що змінюються, і супутнього досвіду). І близько п'яти років у позиції помічника менеджера.

2. Навички та компетенції для професійного зростання та розвитку: технічні навички; амбітність; гнучкість; стресостійкість; вміння працювати в колективі; когнітивні навички(створення нових ідей).

3. Досвід: управління людськими ресурсами; планування операційної діяльності; контроль дотримання стандартів; комунікаційні навички; технічні навички.

Менш важливі фактори, але які впливають на кар'єрне просування це – фінансовий контроль та досвід у сфері продажу та маркетингу.

Також Х. Дж. Радді наголошує на важливості комбінації наступних параметрів, що впливають на кар'єрне зростання – це поєднання вроджених та набутих навичок та характеристик, таких як планування; операційний контроль (поточна діяльність); комунікативні навички; навчання, освіта, стажування, що включає безпосередньо базову освіту та навчання під час роботи.

Почати кар'єру в готелі можна з різних посад. Найбільш поширені «тренди» кар'єри шеф-кухаря представлені на рис. 1.

Таблиця 1

П'ять етапів кар'єри

Період	Особливості
1. Попередній етап (18-25 років)	навчання та пошук галузі перспективної для працевлаштування; вибір працівником своєї кар'єри. Це вираз особистості людини. За оцінкою психологів, досягнення людини у тій чи іншій сфері діяльності залежить від відповідності між її особистістю та обраною сферою для працевлаштування.
2. Етап розвитку (25-30 років)	освоєння обраної професії, набуття необхідних компетентностей, умінь та навичок, формування його кваліфікації, самоствердження
3. Етап росту (30-45 років)	процес зростання кваліфікації, просування службовими сходами, накопичується багатий практичний досвід, набуваються професійні уміння, особистість відчуває необхідність в самоствердженні та самоповазі, спостерігалось досягнення вищої кар'єрної сходинки
4. Етап зрілості (45-60 років)	характеризується діями із закріплення досягнутих результатів, з'являється застежена повага, можливе піднесення на нові кар'єрні сходи
5. Етап спаду (понад 60 років)	працівник готується до виходу на пенсію. Цей період характеризується кризою кар'єри, відчувається стан психологічного та фізіологічного дискомфорту, бажання зберегти достатній рівень забезпеченості

Таблиця 2

Зовнішні кар'єрні фактори

Загальна сфера (позаслужбова)	Спеціальна сфера (службова)
1. Сім'я. Сім'я може бути джерелом кар'єрного натхнення, а може бути її блокувальником. Якщо для сім'ї певний вид діяльності є традицією роду (династичність), джерелом задоволення матеріальних та соціальних потреб, вона підтримує кар'єру працівника, пишається його досягненнями, створює сприятливе становище вдома для роботи над собою.	1. Організаційна структура. Структура організації визначає посадові моделі; професійні вимоги до фахівця; перелік функцій, які має виконувати професіонал на певній посаді; можливості професійного та посадового зростання.
2. Близьке оточення працівника та його сім'ї. Воно складається на основі постійних стосунків із друзями дитинства, навчання, перші місця роботи. Ці відносини скріплюються спільністю інтересів та схожістю кар'єрних цілей. Визнання цим оточенням досягнень людини є суттєвим стимулом її подальшого просування.	2. Кадрова політика організації. Філософія організації щодо молодих спеціалістів; шанси здобуття вищої посади; чи створюються умови навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки; чи можливе скорочення посади і зв'язки із чим; яка система оплати праці.
3. Макросередовище: світова спільнота. Батьківщина, місто, село, де мешкає особистість. Повноцінна стабільна кар'єра не відбудеться, якщо не бути в курсі міжнародних подій, нехтувати історією Батьківщини, байдуже ставитися до долі своєї країни.	3. Соціальні, правові норми діяльності.
4. Соціальні норми, культура, економічний рівень життя, розвиток техніки, політика, характер суспільних відносин. Необхідно постійно стежити за технічними новинками, вловлювати досягнення науки і практики те, що може збагатити професійний досвід, Індивідуальний метод діяльності.	4. Умови праці. Режим праці та відпочинку, медичне обслуговування персоналу; тривалість робочого дня та тижня; можливості одержання соціальних пільг; наявність понаднормових робіт; наявність відряджень та їх тривалість тощо.
5. Знання життя ділового світу – основа організації своєї кар'єри відповідно до змін, що відбуваються в ній.	5. Принципи кадрового просування. Вимоги до кваліфікації співробітників на кожному етапі професійного та посадового просування.

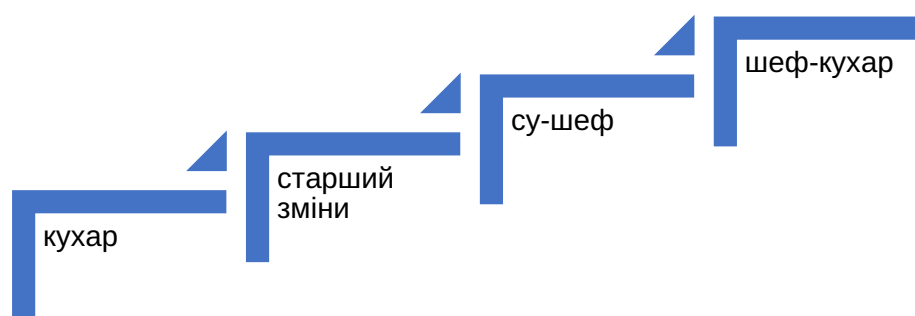


Рис. 1. Сходи кар'єрного зростання до посади шеф-кухаря

Практики стверджують, що для того, щоб пройти всі щаблі цього кар'єрного зростання, необхідно вивчати книги з кулінарії та управління людьми; відвідувати конференції, курси, майстер-класи; отримати досвід у цій професії; постійно самовдосконалюватись.

Для того, щоб працювати покоївкою, необхідно бути акуратною, ввічливою, стресос-

тійкою, фізично витривалою. Придбання вищевказаних навичок, знань та досвіду в процесі роботи дає можливість перспективи кар'єрного зростання до посади керівника департаменту «Housekeeping». Великим плюсом буде знання іноземної (англійської) мови.

Сфера гостинності це – особлива сфера послуг, у якій велика увага приділяється осо-

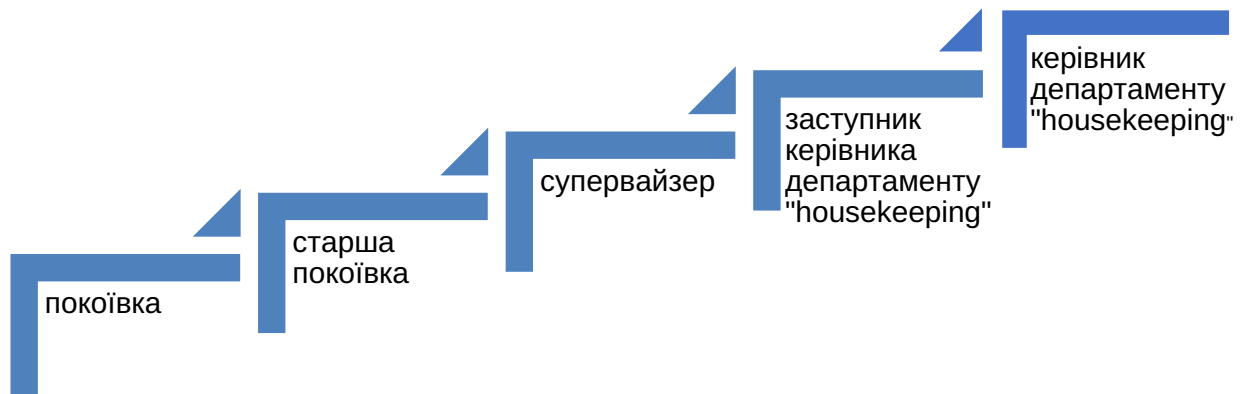


Рис. 2. Сходи кар'єрного зростання до посади керівника департаменту «Housekeeping»

бистим якостям працівників. На думку керівників готельних підприємств найбільш необхідними для успішної діяльності є: емоційна врівноваженість; організованість; соціальний інтелект (здатність адекватно сприймати та оцінювати людину); комунікативні та організаторські здібності; терплячість; доброзичливість; естетичне сприйняття навколишнього світу; відповідальність; фізична витривалість; чітке мовлення; зовнішня привабливість.

Крім перерахованих вище якостей для працівників сфери гостинності вкрай важливі такі риси характеру, як відкритість, комунікабельність, грамотна мова та стресостійкість. Протягом робочого дня працівнику готельного підприємства доводиться вирішувати масу поточних питань, долати проблемні ситуації і в той же час залишатися привітним з гостями та колегами.

Саме тому деякі готелі при влаштуванні на роботу пропонують пройти спеціальне тестування, яке наочно показує, наскільки людина готова до роботи в сфері гостинності.

Як правило, керівники вважають за краще набирати на стартові позиції персонал без досвіду роботи, тому основний наголос при прийомі на роботу роблять саме на особистісні якості. Наприклад, якщо кандидат претендує на вищу позицію, то він повинен бути готовий виявляти гнучкість та приймати відповідальність за роботу своїх підлеглих, вміння дозволити конфліктні ситуації, а це приходить лише з практикою.

Починаючи кар'єру у сфері гостинності та рекреації, слід усвідомлювати, чого хоче досягти працівник. Наприклад, для того, щоб у майбутньому стати керівником служби харчування, необхідно розпочинати кар'єру з посади офіціанта; а тим, хто планує дорости до керівника служби прийому та розміщення – з позиції портье. Це дозволить познайомитися

з тим, як функціонує готель та набутти необхідного досвіду. Випускнику ЗВО або молодому фахівцю набагато легше піднятися кар'єрними сходами.

Знання, отримані у вищому навчальному закладі, можна одразу застосовувати на практиці. Наприклад, приймаючи рішення у найнепередбачуваних ситуаціях чи тимчасово замінюючи співробітника, необхідно чітко розуміння, як і що потрібно робити і швидко реагувати. Часто від цього залежить не тільки враження про готель від одного гостя, але і його рейтинг в цілому.

Зростати кар'єрними сходами в сфері гостинності можна досить швидко, але, щоб обіймати престижну посаду у п'ятизірковому готелі необхідно починати з самих низів – така специфіка цієї галузі в усьому світі. Генеральний менеджер Radisson Blu Resort, Bukovel починав свою кар'єру з менеджера по закупівлям у департаменті «Їжі на напоїв». На думку керівників мережевих готелів, кар'єрний шлях готельєра слід починати з початкових позицій.

Як старт частіше всього пропонується робота адміністратора у службі прийому та розміщення, офіціант або покоївка. Відпрацювавши на цій посаді один-два роки, можна перейти на посаду супервайзера, керівника департаменту прийому та розміщення, функціональні обов'язки якого включають вирішення будь-яких питань; підбір, навчання персоналу та контроль за дотриманням стандартів роботи готелю.

До функцій департаменту навчання та персоналу включаються такі напрямки: найм та звільнення співробітників, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації працівників готелю. Щодо заповнення вакансії на вільну посаду існують два основні підходи: пропозиція співробітника, який уже працює в готелі, з

метою підвищення його на посаді, або висування нового співробітника.

У цих підходах існують як переваги, і недоліки. Наприклад, при підвищенні «старого» співробітника позитивною стороною є те, що він добре знає систему роботи в готелі, добре орієнтуватиметься у своїх професійних обов'язках і швидше адаптується. Недоліком є те, що готелю необхідно періодично поновити кадри з метою генерування свіжих ідей. Однак залучення на нову позицію нового співробітника, а не підвищення старого на посаді може призвести до напруженості в роботі колективу та конфліктних ситуацій, пов'язаних з образою та недооціненням старих співробітників готелю.

Безпосередньо при процедурі підбору персоналу використовуються різні методики оцінки необхідних якостей та компетенцій претендентів на вакантну посаду готелю: анкетування та співбесіду з керівниками різних підрозділів готелю (на початку з керівником відділу персоналу, потім керівником відділу безпосередньо приймаючого співробітника на посаду). Додатково можуть бути проведені тестування, що дозволяє визначити психологічні характеристики кандидата, запит на місце роботи, психологічний огляд.

При прийомі співробітника на роботу в обов'язки відділу персоналу входить: познайомити його з готелем в цілому, його структурою, діяльністю, філософією роботи, правилами внутрішнього розпорядку, системою оплати праці, правилами техніки безпеки, системою надання відпусток та колективом, з яким працівник має працювати. Після знайомства нового співробітника із загальними аспектами, пов'язаними з роботою готелю, його навчають специфіці роботи, що стосу-

ється його посади. Дане навчання може проводитися як відділом персоналу, і підрозділом, куди співробітник прийнято працювати. Протягом усього часу роботи в готелі працівники проходять підвищення кваліфікації, що може включати навчання нових стандартів надання послуг, який прийняв готель, навчання іноземних мов.

Департамент навчання та персоналу готує стандарти готелю, які регламентують питання навчання, розвитку та управління кар'єрним зростанням працівників (яку інформацію необхідно вивчити за результатами тренінгів для напрацювання компетенцій у тій чи іншій галузі, яким чином працівники оцінюються, які бонуси та за що може отримати, регламенти та документи: положення про персонал, систему оцінки персоналу, систему оповіщення працівників про результати роботи, програми тренінгів, заохочувальні програми, ознайомлювальні презентації для нових працівників.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що кар'єрне зростання у сфері гостинності та рекреації це процес співпраці працівника та підприємства. Керівник формулює потреби готельного менеджменту у розвитку співробітника, який виступає як наставник у процесі управління його кар'єрою. Відділ управління персоналом разом із топ-менеджментом координує весь процес управління кар'єрою: формує всю політику в галузі професійного та посадового зростання працівника. Колеги також надають хоч і не значний, але певний вплив на кар'єру кожного із співробітників через підтримку, оцінку, комунікації, створення певного морально-психологічного клімату. На самого працівника лягає основна відповідальність за успішний розвиток своєї кар'єри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page Publishers, 2020.
2. McDonald, K. S., Hite, L. M.. Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 2005. Vol. 4(4), 418–439. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484305281006>.
3. Пономаренко В. С., Гриньова В. М., Салун М. М. та ін. *Управління трудовим потенціалом* : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.
4. Гавкалова Н. Л. *Управління ефективністю менеджменту персоналу* : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 295 с.
5. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. *Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства* : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
6. Walker John R. *Introduction to hospitality*. United Kingdom: Pearson, 2021.
7. 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(2)_7).

8. Наумік-Гладка К. Г., Вовк К. М. Розвиток компетенцій персоналу івент-туристичної діяльності. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 31 трав.-1 черв. 2019 р., м. Харків. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 374–375.

9. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77–82.

REFERENCES:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.

2. McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418–439. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484305281006>.

3. Ponomarenko V., Hrynova V., & Salun M. (2006) *Upravlinnia trudovym potentsialom: monohrafiia [Labor potential management] monohrafiya [a monograph]* Kharkiv : KhNEU. 348 p. (in Ukrainian)

4. Havkalova N. (2011) *Upravlinnya efektyvnistyu menedzhmentu personalu [Managing the effectiveness of personnel management] monohrafiya [a monograph]*. Kharkiv : KhNEU. 295 p. (in Ukrainian)

5. Hrynova M., Novikova M., & Nebylytsia O. (2013) *Upravlinnia kariernym zrostanniam personalu pidpriemstva [Management of career growth of enterprise personnel]. monohrafiya [a monograph]*. Kharkiv : KhNEU. 180 p. (in Ukrainian)

6. Walker, John R. (2021) *Introduction to hospitality*. United Kingdom: Pearson.

7. Kylin O. V., Tymchyshyn Yu. V. (2018) Formation of personnel of the hotel industry enterprise: domestic and foreign experience. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 22(2), 20–24. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(2)__7). (in Ukrainian)

8. Naumik-Hladka K. H., Vovk K. M. (2019) *Rozvytok kompetentsii personalu ivent-turystychnoi diialnosti [Development of competences of event-tourism staff.] Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., 31 trav.-1 cherv. 2019 r., m. Kharkiv. Kh.: KhNEU im. S. Kuznetsia. P. 374–375. (in Ukrainian)*

9. Pohuda N. V. (2021). *Metody otsinky personalu na pidpriemstvakh turystychnoho ta hotelnoho biznesu [Methods of personnel evaluation at enterprises of the tourist and hotel business]. Infrastruktura rynku. № 58. P. 77–82. (in Ukrainian)*