

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-51>

УДК [[005.3:640.4]:[658.3:331.108]](477)

## ЗМІНИ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

### CHANGES IN THE STAFFING SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF THE HOTEL INDUSTRY OF UKRAINE

**Грищук Анна Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>

**Гордон Христина Орестівна**

студентка,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3699-2123>

**Hryshchuk Anna, Hordon Khrystyna**  
Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджуються зміни в системі кадрового забезпечення підприємств готельного господарства України. Проаналізовано готельний бізнес України через призму основних періодів його розвитку за останні десять років. Визначено основні проблеми кадрового забезпечення підприємств цієї галузі у розрізі вікової, професійної структури, що підтвердило необхідність якнайшвидшого оновлення кадрів у даній галузі відповідно до нових зростаючих вимог ринку та ситуації, пов'язаної з пандемією COVID-19. Доведено, що велику роль у підвищенні конкурентоспроможності готельного господарства відіграє рівень освіти, професійна підготовка та навчання кадрів для цієї галузі. Зокрема, зазначено, що зміни в системі кадрового забезпечення на підприємствах цієї галузі, насамперед, повинні стосуватися: налагодження співпраці з ЗВО, що готують фахівців для цього господарства, з метою забезпечення тісного взаємозв'язку теорії та практики навчання; посилення ролі підвищення кваліфікації персоналу; застосування концепції безперервного навчання.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, готельне господарство, зміни, управління персоналом, кваліфікація, кадри, освіта, навчання.

В статье исследуются изменения в системе кадрового обеспечения предприятий гостиничного хозяйства Украины. Проанализированы гостиничный бизнес Украины через призму основных периодов его развития за последние десять лет. Определены основные проблемы кадрового обеспечения предприятий этой отрасли в разрезе возрастной, профессиональной структуры, что подтвердило необходимость скорейшего обновления кадров в данной отрасли в соответствии с новыми растущих требований рынка и ситуации, связанной с пандемией COVID-19. Доказано, что большую роль в повышении конкурентоспособности гостиничного хозяйства играет уровень образования, профессиональная подготовка и обучение кадров для этой отрасли. В частности, отмечено, что изменения в системе кадрового обеспечения на предприятиях этой отрасли, прежде всего, должны касаться: налаживание сотрудничества с ЗВО, готовящих специалистов для этого хозяйства, с целью обеспечения тесной взаимосвязи теории и практики обучения; усиление роли повышения квалификации персонала; применение концепции непрерывного обучения.

**Ключевые слова:** кадровое обеспечение, изменения, гостиничное хозяйство, квалификация, персонал, кадры, образование, обучение.

The article reveals the main problems of staffing at the enterprises of the hotel complex of Ukraine. It is noted that the hotel business at the present stage is actively developing, expanding its borders, attracting new customers to its orbit, not only domestic but also foreign. This requires a constant increase in requirements for all categories of staff in hotel enterprises. Measures that determine and affect the quality of hotel services are licensing, certification and categorization procedures, which ultimately put forward their own requirements for staff training. In the context

of the study of modern changes in the staffing system of the hotel complex of Ukraine, the main four periods of its development over the past 10 years are identified: 1) pre-war (2010–2013), which was characterized by a high share of employees in the hospitality industry; 2) the beginning of the Russian military aggression (2014–2017), which was characterized by a slight decrease in the number of staff in the hotel industry; 3) rapid recovery of the hotel business (2018–2019), which has the highest employment rate in this industry since 2010; 4) the period of the COVID-19 pandemic (from 2020 to the present), which is characterized by the lowest employment rates in the hotel industry. It is determined that the age structure of staffing, where the highest share of staff is aged 40-49 years (42%) and 50-59 years (32%), does not meet the growing demands of the market and the situation related to the COVID-19 pandemic. It is proved that the level of education, professional training and education of personnel for this branch plays an important role in increasing the competitiveness of the hotel industry. In particular, it was noted that changes in the staffing system at enterprises in this industry, first of all, should relate to: 1) Establishing cooperation with higher education institutions that are going to use specialists for this business, in order to ensure close interaction of theory and practice of education, as well as to determine the necessary clarity and professional orientation in accordance with the needs of the industry market; 2) regular professional development of hotel staff, at least once every five years, and for certain categories of employees – at least once a year (e.g., chef, restaurant administrator, etc.); application of the concept of lifelong learning, which provides continuous professional development and self-development of the employee. It is proved that the proposed changes will allow hotel companies not only to survive in difficult pandemic conditions, but also to increase their potential, including through the formation of qualified and highly productive staff who can quickly navigate and make the right decisions in a dynamic environment.

**Keywords:** staffing, hotel management, changes, personnel management, qualification, personnel, education, training.

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування готельного господарства залежить від ефективності використання усіх необхідних ресурсів, а також від якості та продуктивності праці найманого персоналу. Якісне кадрове забезпечення є складовою ефективного управління готельним господарством. Тому освітній, кваліфікаційний рівень персоналу, його адаптивність і здатність до навчання та вдосконалення розглядають як основний ресурс організаційної діяльності, що потребує грамотного, професійного управління та створення оптимальних умов для постійного його розвитку.

Проблеми кадрового забезпечення полягають як у задоволенні потреб готельних підприємств у кваліфікованих кадрах відповідно до зростаючих вимог ринку, так і в забезпеченні високого рівня зайнятості працездатного населення у даній сфері діяльності. У сучасному періоді ситуація також ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, пов'язаною з пандемією COVID-19, що надзвичайно впливає на кількість клієнтів готельного підприємства, а в результаті на чисельність персоналу для обслуговування цих клієнтів. Саме тому для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність обґрунтування концептуальних підходів до кадрового забезпечення даних підприємств, адекватних сучасним динамічним умовам господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам кадрового забезпечення діяльності підприємств загалом приділяли увагу у

своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних учених, серед них М. Армстронг та С. Тейлор [1], Р. Дарміць та Г. Горішна [2], С. Дембіцька [3], В. Золотарьов [4], та ін. Ученими, які досліджували кадрове забезпечення на підприємствах готельного комплексубізнесу, є М. Барна М та Л. Шимановська-Діанич [5], О. Давидова [6], О. Килин та Ю. Тимчишин [7], О. Коваленко та Є. Великодна [8], М. Попик [9] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Серед різноманітних проблем кадрового забезпечення на підприємствах готельного бізнесу України науковцями мало уваги приділяється змінам в системі інструментарію, засобів, технологій вирішення цих проблем в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, особливо в період пандемії COVID-19.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження змін в системі кадрового забезпечення на підприємствах готельного комплексу України в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Готельний бізнес в Україні на сучасному етапі активно розвивається, розширює свої кордони, залучає до своєї орбіти все нових клієнтів, не лише вітчизняних, а й іноземних. А це вимагає постійного підвищення вимог до всіх категорій персоналу в готелі, адже від цього залежить рівень якості наданих готельних послуг, рівень сервісного обслуговування, а загалом конкурентоспроможність готельних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У сучасних умовах господарювання потребу в поліпшенні якісних характеристик персоналу (рівня освіти, підготовки, кваліфікації, досвіду, постійного навчання) у готелях обумовлюють активні глобалізаційні процеси, інтеграція ринків, висока мобільність окремих груп і верств населення. Природним наслідком цих процесів стає підвищення якості надаваних готельних послуг.

Ще одним важливим чинником підвищення ефективності готельного бізнесу та якості послуг розміщення в Україні є оновлення галузевих нормативних документів з урахуванням міжнародних вимог. Нормативно-правові акти регулюють відносини між споживачем (клієнтом) та виробником послуг (готельним підприємством), узгоджують інтереси споживача, виробника та суспільства, а також створюють сприятливі умови для розвитку підприємств готельного господарства [7, с. 20].

Важливу роль у розвитку готельного бізнесу в Україні повинні відігравати процедури ліцензування, сертифікації, категоризації.

Ліцензування спрямоване на захист прав та інтересів споживачів готельних послуг, забезпечення допустимого рівня обслуговування, дотримання екологічних, санітарно-гігієнічних, пожежних, технічних, кадрових та інших вимог, норм і правил. В Україні процедура ліцензування визначається Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [10], згідно якого ліцензуванню підлягає туроператорська діяльність.

Сертифікація готельних послуг забезпечує документальне підтвердження рівня якості надання послуг встановленим стандартам. З 2009 року в Україні діє добровільна сертифікація, але відповідно до ст. 19 Закону України «Про туризм» [11] забороняється надавати послуги з розміщення без наявності свідчення про встановлення відповідної категорії. Так, постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 803 [12] затверджено Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання). Для туриста головним маркером визначення якості послуг готелю є зірки. Завдяки системі категоризації споживач розуміє, що в готелі з п'ятьма зірками його чекає повний набір послуг, а в готелі з однією чи без жодної зірки більшість таких послуг просто відсутні.

В Україні Комісія з категоризації закладів розміщення відновила роботу 16 березня 2021 року. За цей час відбулося 8 засідань, на

яких було розглянуто 89 заявок зі 102 отриманих. За результатами обговорень, було видано 52 зірки, відмовлено у наданні категорії – 13, відправлено на доопрацювання документації – 24 готелів, а також відбулося пониження «зірковості» 3 готелям. Загалом в Україні зараз нараховується 249 категоризованих закладів розміщення, з яких 5\* мають 44 готелі, 4\* – 88 готелів, 3\* – 86 готелів, 2\* – 15 готелів, 1\* – 17 готелів [13].

Щоб детальніше підійти до проблем кадрового забезпечення готельного бізнесу в Україні, проаналізуємо основні етапи його розвитку за останній 10-річний період. Необхідно зазначити, що готельне господарство України протягом 2010–2020 рр. зазнавало певних змін.

Для готельного бізнесу України (його представляють такі заклади як готелі, мотелі, хостели, кемпінги, агроготелі, гуртожитки для приїжджених, туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення) протягом останніх 10 років можна виокремити чотири основних періоди розвитку (табл. 1).

I період (2010–2013 рр.) – довоєнний, який характеризувався високими темпами розвитку галузі туризму загалом і готельного бізнесу зокрема. Кількість готелів та подібних засобів розміщення у цей період активно зростає (з 1731 у 2010 р. до 3582 у 2013 р.). Також зростає чисельність клієнтів у цих закладах розміщення (з 4047,8 тис. у 2010 р. до 5467,9 тис. у 2013 р.). Середньооблікова кількість зайнятих у цих закладах розміщення коливалася у межах 35000–38000 осіб. Такий активний розвиток готельного бізнесу пояснюється, насамперед, проведенням чемпіонату з футболу Євро-2012.

II період (2014–2017 рр.) – початок російської військової агресії, який характеризується темпами скорочення галузі туризму, у т.ч. і готельного господарства, адже зменшилась кількість як внутрішніх, так й іноземних туристів. Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення скоротилася майже у 1,5 рази. Хоча кількість клієнтів суттєво не скоротилася за рахунок того, що туристичний, зокрема і готельний, бізнес переорієнтувалися на внутрішнього споживача (у т.ч. туриста).

III період (2018–2019 рр.) – бурхливе відновлення готельного бізнесу. У 2019 р. за кількістю готелів та інших закладів розміщення галузь майже наздогнала піковий довоєнний період 2013 р., а показник середньооблікової кількості зайнятих у цих закладах був найвищим,

Таблиця 1

Показники розвитку готельного бізнесу в Україні  
за окремими періодами (2010–2020 рр.)

Періоди	Рік	Готелі та аналогічні засоби розміщування, одиниць	Середньооблікова к-сть штатних працівників, осіб	К-сть осіб, що перебували у закладах розміщення, тис. осіб	Місткість номерного фонду, тис. місць
довоєнний	2010	1731	35769	4047,8	186,6
	2011	3162	37177	4656,8	154,2
	2012	3144	36583	4983,9	162,8
	2013	3582	37867	5467,9	179,1
початок російської військової агресії	2014	2644	26644	3814,2	135,5
	2015	2478	25404	4297,2	132,5
	2016	2534	28178	5037,1	135,9
	2017	2499	28109	4194,7	133,4
бурхливе відновлення готельного бізнесу	2018	2777	36334	5410,2	181,2
	2019	3165	38007	5494,2	186,8
період пандемії COVID-19	з 2020	1591	22510	1783,9	155,0

Джерело: складено авторами за даними Держстату та [14, с. 81; с. 46]

починаючи з 2010 р. і становив 38007 осіб. Це саме стосується і кількості клієнтів, у 2019 р. послугами готелів та аналогічних засобів розміщення скористалося 5494,2 тис. осіб, найвищий показник за 10 років.

IV період (з 2020 р. – до сьогодні) – період пандемії COVID-19. Він характеризується стрімким згортанням готельного бізнесу через карантинні обмеження як в середині країни, так і у всьому світі.

Близько третини українських готелів у 2020 р. скоротили валову виручку на 40-60% порівняно з результатами 2019 р., ще для 30% готелів втрати перевищили 60%, свідчать результати опитування Асоціації готелів та курортів України (UHRA). За результатами опитування Асоціації, 75% опитаних готелів вимушені були скоротити кількість персоналу минулого року: чверть респондентів звільнили 10-20% співробітників, 33% – близько 20-40% і понад 15% готелі скоротили більше ніж 40% персоналу. Водночас 22% готелів вдалося зберегти чисельність співробітників, і лише 3% найняли додатковий персонал через збільшення попиту [15].

У 2020 р. лише 2,5% українців були зайняті у готельно-ресторанному бізнесі, їх рівень оплати праці скоротився на 10% у порівнянні з 2019 р. та становив 6 647 грн. [16].

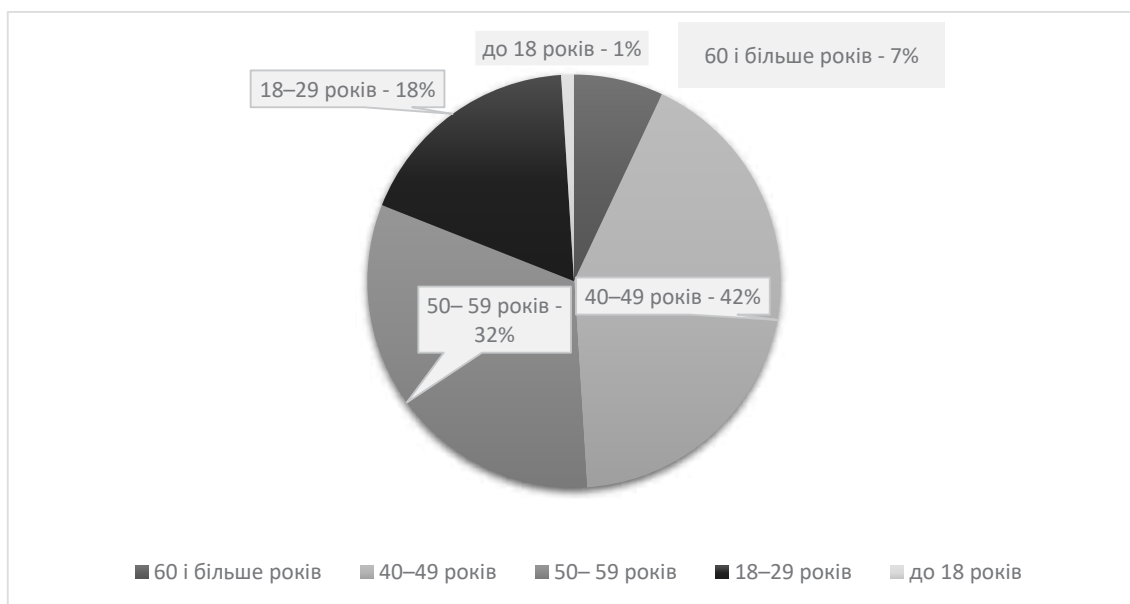
На рис. 1 відображено вікову структуру кадрового потенціалу готельного бізнесу в Україні.

Як бачимо, найвища частка кадрів є віком 40–49 років (42%) та 50–59 років (32%). Це підтверджує необхідність якнайшвидшого оновлення кадрів у даній галузі відповідно до нових зростаючих вимог ринку та ситуації, пов'язаної з пандемією.

Тому важливим завданням сучасного готельного підприємства є перебудова методів організації та управління кадровим забезпеченням, формування такої кадрової політики, яка спрямована на підготовку компетентного високопрофесійного персоналу. Сучасний працівник готельної індустрії повинен бути не лише професійно компетентним, а й ініціативним, творчим, гнучким, більш самостійним у прийнятті рішень в умовах криз та невизначеності.

Одним із важливих компонентів кадрового забезпечення діяльності підприємств готельного господарства є освіта. Як показує практика, в сучасних умовах більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів у нашій країні не мають спеціальної освіти, достатніх навичок роботи з сучасними технологіями, методиками та підходами до роботи в цих закладах, а також не володіють необхідними знаннями з психології, комунікацій, етики роботи з клієнтами. Та, з іншого боку, ця частина персоналу має значний досвід роботи, якого так не вистачає молодим випускникам навчальних закладів.





**Рис. 1. Вікова структура кадрового потенціалу готельного бізнесу в Україні**

*Джерело: розроблено авторами на основі [6, с. 100]*

Так, до прикладу, у м. Львові на сьогодні здійснюють професійну підготовку фахівців за спеціальністю «готельно-ресторанна справа» 7 навчальних закладів (табл. 2).

Так як Львів – це один із туристичних центрів України, та й багато людей його відвідують у професійних цілях, то кількість навчальних закладів, що готують фахівців за спеціальністю «готельно-ресторанна справа», на нашу думку, є недостатньою. Адже професійне навчання цілеспрямовано впливає на формування у працівників готельної сфери спеціальних знань, сприяє розвитку необхідних навичок для підвищення власної продуктивності, дає змогу на високому рівні виконувати свої функціональні обов'язки та бути готовим

до освоєння нових видів діяльності та нових методів роботи.

В умовах відсутності галузевого замовлення на фахівців різного рівня не враховується їх необхідна чисельність і професійна спрямованість відповідно до потреб галузевого ринку. Це часто ускладнює працевлаштування молодих фахівців, не забезпечує конкретних потреб підприємств готельної індустрії. Тому достатньо часто в умовах надлишкової чисельності випускників керівники готельних підприємств скаржаться на дефіцит робочих кадрів.

Існує й інша проблема системи навчання у ЗВО в Україні за спеціальностями «готельно-ресторанна справа», яка полягає в тому, що

Таблиця 2

**Перелік основних ЗВО м. Львова, що здійснюють професійну підготовку фахівців за спеціальністю «готельно-ресторанна справа»**

Назва навчального закладу	Рівень освіти, що надає заклад
Львівський національний університет імені Івана Франка	Бакалавр, магістр
Львівський торговельно-економічний університет	Бакалавр, магістр
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	Бакалавр, магістр
Львівський університет бізнесу та права	Бакалавр, магістр
ВП «Львівська філія Київського національного університету культури і мистецтв»	Бакалавр, магістр
Львівський професійний коледж готельно-туристичного та ресторанного сервісу	Молодший спеціаліст
Львівський коледж харчової та переробної промисловості Національного університету харчових технологій	Молодший спеціаліст

*Джерело: розроблено авторами*

нерідко навчання відірване від практики. У багатьох навчальних закладах, що готують фахівців готельного профілю, відсутні корпоративні зв'язки та партнерські відносини з підприємствами готельної індустрії. Також не всі навчальні заклади мають напрацьовані бази для проходження практик, а сам процес проходження практик часом носить формальний характер. Але власне практика в готелі для студента, що навчається на денній формі, – єдина можливість отримати необхідні навички практичної роботи. Вихід із цієї ситуації полягає у постійній взаємовигідній співпраці закладу освіти та підприємств готельного бізнесу [8].

Також велику роль у професійному зростанні персоналу відіграє підвищення кваліфікації. В Україні кількість осіб, які підвищують свою кваліфікацію, постійно знижується. Так, якщо на початку 90-х рр. їх кількість становила в середньому 3 млн. осіб, то в останні роки – приблизно 1 млн. працюючих. Водночас у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить майже п'ять років, в Японії – від одного до півтора року. В Україні підвищення кваліфікації проводиться кожні дванадцять років [17].

Особливість готельного бізнесу полягає у тому, щоб розвиватися і бути конкурентоспроможним треба завжди підігрівати інтерес клієнтів до своїх послуг, пропонувати їм віщу якість, кращий сервіс, більшу різноманітність. А це може зробити лише висококваліфікований персонал. Тому для окремих категорій працівників готельного бізнесу повинно стати нормою регулярно підвищення їх кваліфікації, мінімум один раз на рік, зокрема для менеджерів ресторанів, шеф-кухарів, адміністраторів готелів, старших покоївок тощо.

Ще одним із сучасних підходів до підготовки працівників для готельного бізнесу є концепція безперервного навчання на основі побудови навчально-тренінгового центру (відділу, класу тощо). Тренінг – це форма активного навчання, яка дає змогу людині формувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних і соціальних міжособистісних відносин, аналі-

зувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору та позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання та розуміння себе й інших у процесі спілкування [7, с. 22].

Саме тому для реалізації заходів з підвищення кваліфікації, перепідготовки фахівців і обслуговуючого персоналу, формування здорової, творчої та сприятливої атмосфери готельні підприємства повинні формувати навчально-тренінгові центри (класи) або періодично проводити тренінги з допомогою власних фахівців чи спеціалізованих установ. Зокрема, за допомогою власних фахівців-тренерів можна проводити тренінги щодо розвитку навиків спілкування: персоналу з клієнтами готелю, працівників один з одним, керівників і підлеглих. Це можуть бути тематичні тренінги: з техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування; з техніки спілкування з клієнтами, з VIP-гостями; з вміння делегування повноважень; з вирішення конфліктів. Спеціалізовані тренінги можуть бути організовані на замовлення окремого підрозділу чи під вирішення конкретної господарської ситуації.

**Висновки.** Розвиток підприємств готельної індустрії в умовах кризи, викликаною поширенням пандемії COVID-19, висуває нові вимоги до системи управління персоналом загалом. Зокрема, у період кризи зазнає кардинального коригування зміст кадрової політики готельного господарства, який стосується проблем кадрового забезпечення, а також переглядаються цілі, завдання на всіх рівнях управління персоналом готелю. На перший план виходить така здатність керуючої системи готелю, як генерування умов для створення кваліфікованих і високопродуктивних кадрів, здатних швидко орієнтуватися і приймати рішення в умовах динамічного середовища. Саме потенціал, який несе в собі кадровий склад готельного господарства в кризовий період, дозволяє, як відзначають багато готельєрів, досягати поставлених керівництвом завдань, які в теперішніх умовах більше стосуються не розвитку, а можливостей виживання суб'єктів господарювання готельного бізнесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер. 2009. 848 с.
2. Дарміць Р.З., Горішна Г.П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблем розвитку*. 2013. № 778. С. 26–34.
3. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2014. № 782. С. 33–38.

4. Золотарьов В.Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_21)
5. Барна М.Ю., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до формування кадрового забезпечення підприємств готельного господарства України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 7. С. 172–178.
6. Давидова О.А. Проблеми формування кадрового потенціалу готельного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 98–101. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-99-102>.
7. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22. Ч. 2. 2018. С. 20–24.
8. Коваленко О.В., Великодна Є.М. Особливості підготовки майбутніх фахівців сфери туризму та гостинності в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: [http://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/8290/3/%D0%9a%D0%be%D0%b2%D0%b0%D0%bb%D0%b5%D0%bd%D0%ba%D0%be\\_%D0%92%D0%b5%D0%bb%D0%b8%D0%ba%D0%be%D0%b4%D0%bd%D0%b0\\_%D0%a1%D1%82%D0%b0%D1%82%D1%82%D1%8f.pdf](http://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/8290/3/%D0%9a%D0%be%D0%b2%D0%b0%D0%bb%D0%b5%D0%bd%D0%ba%D0%be_%D0%92%D0%b5%D0%bb%D0%b8%D0%ba%D0%be%D0%b4%D0%bd%D0%b0_%D0%a1%D1%82%D0%b0%D1%82%D1%82%D1%8f.pdf)
9. Попик М.М. Професійна підготовка фахівців готельно-ресторанної справи: досвід Швейцарії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : «Педагогіка. соціальна робота»*. 2019. Вип. 1(44). С. 137–140. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2019.44.137-140>
10. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
11. Про туризм : Закону України від 15.09.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.09.2021).
12. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text> ДАРТ: як готелям отримати зірку без проблем. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-yak-gotelyam-otrimati-zirku-bez-problem>
13. Туристичний барометр України: Національна туристична організація України. 2020. 203 с. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf>
14. Дві треті українських готелів у 2020 році скоротили виручку на 40% і більше. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/717499.html>
15. Де працюють та скільки отримують українці у різних сферах зайнятості. *Слово і діло*. 31.03.2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/31/infografika/suspilstvo/pracyuyut-ta-skilky-otrymuyut-ukrayinczi-riznykh-sferax-zajnyatosti>
16. Персонал готелю: компетентність і професіоналізм. 2018. URL: <http://www.zlotystandard.info>

## REFERENCES:

1. Armstrong, M. & Tejlor, S. (2009) *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [Human Resource Management Practice]. SPb.: Pyter, 848 p. (in Russian).
2. Darmicj, R.Z. & Ghorishna Gh.P. (2013) *Kadrove zabezpechennja dijalnosti pidpryjemstva v umovakh rozvytku mizhnarodnoji konkurentospromozhnosti* [Staffing of the enterprise in the conditions of development of international competitiveness]. *Visnyk NU «Ljvivs'ka politekhnikha»*. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja i problemy rozvytku*, no. 778, pp. 26–34. (in Ukrainian)
3. Dembicjka, S. (2014) *Kadrove zabezpechennja orghaniv derzhavnoji vlady v Ukrajinі* [Staffing of public authorities in Ukraine]. *Visnyk Nacional'nogho universytetu «Ljvivs'ka politekhnikha»*. *Jurydychni nauky*, no. 782, pp. 33–38. (in Ukrainian)
4. Zolotarjov, V.F. (2014) *Sutnistj kadrovogho zabezpechennja orghaniv miscevogho samovrjaduvannja* [The essence of staffing local governments]. *Derzhavne budivnyctvo*, no. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_21) (accessed 01 September 2021). (in Ukrainian)
5. Barna, M.Ju. & Shymanovs'ka-Dianyč, L.M. (2016) *Pidkhody do formuvannja kadrovogho zabezpechennja pidpryjemstv ghotel'nogho ghospodarstva Ukrajinі* [Approaches to the formation of staffing of the hotel industry of Ukraine] *Prychornomors'ki ekonomichni studiji*, no. 7, pp. 172–178. (in Ukrainian)
6. Davydova, O.A. (2019) *Problemy formuvannja kadrovogho potencialu ghotel'nogho ghospodarstva Ukrajinі* [Problems of formation of personnel potential of hotel economy of Ukraine]. *Visnyk Khmel'nyckogho nacional'nogho universytetu*, no. 5, pp. 98–101. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-99-102> (in Ukrainian)
7. Kylyn, O.V. & Tymchyshyn, Ju.V. (2018) *Formuvannja personalu pidpryjemstva ghotel'nogho ghospodarstva: vitchyznjanyj ta zarubizhnyj dosvid* [Staff formation of the hotel industry: domestic and foreign experience]. *Naukovyj visnyk Uzhghorod'skogho nacional'nogho universytetu*, vol. 22, ch. 2, pp. 20–24. (in Ukrainian)

8. Kovalenko, O.V. & Velykodna, Je.M. (2021) Osoblyvosti pidghotovky majbutnikh fakhivciv sfery turyzmu ta ghostynnosti v Ukraini: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku [Features of training future specialists in the field of tourism and hospitality in Ukraine: current status and prospects]. Available at: <https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/3.pdf> (accessed 01 September 2021). (in Ukrainian)

9. Popyk, M.M. (2019) Profesijna pidghotovka fakhivciv ghoteljno-restorannoji spravy: dosvid Shvejcariji [Professional training of hotel and restaurant specialists: the experience of Switzerland]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu. Serija: «Pedagoghika. socialjna robota»*, vol. 1(44), pp. 137–140. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2019.44.137-140> (in Ukrainian)

10. Pro licenzuvannja vydiv ghospodarskoji dijalnosti [On licensing of economic activities]: Zakon Ukrainy vid 02.03.2015 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

11. Pro turyzm [About tourism]: Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/324/95-%D0%B2%D1%80>

12. Pro zatverdzhennja Porjadku vstanovlennja kategorij ghoteljam ta inshym ob'ektam, shho pryznachajutjsja dlja nadannja poslugh z tymchasovogho rozmishhennja (prozhyvannja) [On approval of the Procedure for establishing categories of hotels and other facilities intended for the provision of temporary accommodation (accommodation) services]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.07.2009 r. no. 803. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text>

13. DART: jak ghoteljam otrymaty zirku bez problem [DART: how hotels get a star without problems]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-yak-gotelyam-otrimati-zirku-bez-problem>

14. Turystychnyj barometr Ukrainy [Tourist barometer of Ukraine] (2020). Nacionaljna turystychna orghanizacija Ukrainy, 203 p. Available at: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf>

15. Dvi treti ukrajinsjkykh ghoteliv u 2020 roci skorotyly vyruchku na 40% i biljshe [Two thirds of Ukrainian hotels in 2020 reduced revenue by 40% or more]. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/717499.html>

16. De pracjujutj ta skiljky otrymujutj ukrajinci u riznykh sferakh zajnjatosti [Where do Ukrainians work and how much do they earn in different spheres of employment]. *Slovo i dilo*. 31.03.2021. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/31/infografika/suspilstvo/pracyuyut-ta-skilky-otrymuyut-ukrayinczi-riznyx-sferax-zajnyatosti>

17. Personal ghotelju: kompetentnistj i profesionalizm [Hotel staff: competence and professionalism]. Available at: <http://www.zlotystandard.info>