

РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

METHODS OF PERSONNEL EVALUATION AT TOURISM AND HOTEL ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню та порівнянню сучасних методів оцінки персоналу на підприємствах туристичної та готельної сфери. Визначено роль персоналу як ключового ресурсу, від ефективності роботи якого залежить результативність підприємницької діяльності. У дослідженні здійснено порівняльну оцінку основних інноваційних методів оцінки персоналу, що активно впроваджуються у практичну діяльність як серед закордонних, так і серед вітчизняних підприємств сфери обслуговування. Детально розглянуто сильні, слабкі сторони, а також доцільність і частота використання таких методів, як Grading, Balanced scorecard, Assessment Centre, Management by Objectives (MBO), «360°» and Key Performance Indicators (KPI). Наведено приклад застосування KPI як найпрогресивнішого методу оцінки, що спрямований на підвищення особистої мотивації кожного працівника та досягнення поставлених цілей підприємства. Розглянуто ключові показники, що становлять основу побудови дієвої системи оцінки персоналу на підприємствах готельного бізнесу.

Ключові слова: метод, оцінки, інноваційні методи оцінки, KPI, персонал, туристичне підприємство, готельний бізнес.

Стаття посвящена исследованию и сравнению современных методов оценки пер-

соналу на предприятиях туристической и гостиничной сферы. Определена роль персонала как ключевого ресурса, от эффективности работы которого зависит результативность предпринимательской деятельности. В исследовании осуществлена сравнительная оценка основных инновационных методов оценки персонала, которые активно внедряются в практическую деятельность как среди иностранных, так и среди отечественных предприятий сферы обслуживания. Были детально рассмотрены сильные, слабые стороны, а также целесообразность и частота использования таких методов, как Grading, Balanced scorecard, Assessment Centre, Management by Objectives (MBO), «360°» and Key Performance Indicators (KPI). Приведен пример применения KPI как прогрессивного метода оценки, который направлен на повышение личной мотивации каждого работника и достижение поставленных целей предприятия. Рассмотрены ключевые показатели, составляющие основу построения действенной системы оценки персонала на предприятиях гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: метод, оценка, инновационные методы оценки, KPI, персонал, туристическое предприятие, гостиничный бизнес.

УДК 331.1:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-15>

Погуда Н.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри туризму
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Pohuda Nataliia

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

The article is devoted to the research and comparison of modern methods of personnel evaluation at the enterprises of tourism and hotel sphere. The role of personnel as a key resource, the effectiveness of which depends on the effectiveness of entrepreneurial activity is defined. The study provides a comparative assessment of the main innovative methods of personnel evaluation, which are actively implemented in practice among both foreign and domestic enterprises in the service sector. Strengths, weaknesses, expediency and frequency of introduction of such methods as Grading, Balanced scorecard, Assessment Centre, Management by Objectives, «360°» and Key Performance Indicators were compared and assessed. An example of the use of KPI was provided as the most progressive method of assessment, which aims at enhancing personal motivation of each employee and achieving the goals of the enterprise. This method is based, as a rule, on a three-level assessment of the enterprise and consists of general indicators of the enterprise (corporate level), indicators of the department (team level) and individual level. Moreover, KPI is aimed at achieving results, costs and efficiency, which should be optimally distributed in the ratio of 10, 80 and 10%, respectively. The KPI method has two significant shortcomings that can be offset in the process of building an evaluation system. First, the KPI is more focused on achieving specific indicators, i.e. the performance of a larger range of responsibilities by the initiative employee is not expected. Second, an individual KPI that exceeds the baseline and will be at maximum contributes to efficiency gains. However, if the employee already exceeds the maximum level by 5 or 50%, it will no longer be reflected in the financial reward. That is, the individual KPI must change dynamically in accordance with the efficiency of staff. The key indicators, which form the basis for building an effective system of personnel evaluation at the hotel and restaurant business, are considered. It is determined that selection of indicators for evaluation by the KPI method is depends on the specific character of the business, the size and the goals of the enterprise.

Key words: method, assessment, innovative assessment methods, KPI, personnel, tourism company, hotel business.

Постановка проблеми. Персонал для підприємств туристичної та готельної сфери є визначальним ресурсом підприємницької діяльності. Попри стрімкий розвиток інформаційних технологій у цьому бізнесі людський фактор стає вирішальним під час прийняття остаточного рішення щодо напряму відпочинку. Завжди залишається певний відсоток невпевненості у власному виборі,

особливо якщо цей вибір здійснюється перший раз. Тому персонал туристичного чи готельного підприємства відіграє ключову роль, формує подальшу систему лояльності клієнта із підприємством. Водночас, якщо споживач уже користувався послугами, наприклад, туристичного підприємства, відповідно встановлюються довірчі відносини саме завдяки ефективній роботі персоналу,

що дає змогу купувати турпакет уже без безпосереднього відвідування, в онлайн-форматі. Для того щоби працівники результативно виконували свою роботу, має бути ефективна система мотивації, де важливою складовою частиною є оцінка. Від того, який метод оцінки використовується у діяльності підприємств сфери обслуговування, залежить особиста мотивація кожного співробітника, залученість в операційну діяльність та досягнення поставлених цілей самого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розгляду персоналу присвячено досить велике розмаїття наукових праць, що свідчить про важливість цього напрямку досліджень. Зокрема, базовим основам персоналу та його оцінці присвячені дослідження вітчизняних дослідників В. Данюк та В. Петюх [1], Л. Балабанової [2]. Безпосередньо характеризують особливості персоналу на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу такі вчені, як А. Щербина [3], Н. Бунтова [4], О. Ніфатова [5]. Окрему увагу слід приділити дослідженням, що присвячені методам відбору, найму та оцінки персоналу на підприємствах. Зокрема, О. Розметова [6] детально розглядає інноваційні методи в управлінні персоналом; Л. Івченко [7] актуалізує питання використання доступних методів відбору персоналу, що не потребують спеціального програмного забезпечення чи додаткових коштів у процесі відбору персоналу. Цікавим дослідженням, яке характеризує особливості роботи персоналу на іноземних підприємствах, що здійснюють свою підприємницьку діяльність в Україні, є праця П. Бісваса [8], оскільки серед підприємств саме готельної сфери є значна частина таких підприємств. Специфіка такого ведення бізнесу, у тому числі й управління персоналом, полягає у поєднанні традиційного управління з інноваційними методами, що сприяє досягненню загальних показників ефективності готелю.

Постановка завдання. Водночас не існує єдиного підходу, методики чи алгоритму оцінки персоналу підприємства, який би повністю відповідав практичним реаліям. Тому управління персоналом та його оцінка на підприємствах туристичної та готельно-ресторанної сфери набувають особливої актуальності. Метою дослідження є визначення найбільш ефективного методу оцінки персоналу, що враховує специфіку роботи на підприємствах туристичної та готельної сфери і сприяє покращенню мотивації кожного працівника.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління персоналом являє собою частину загального менеджменту підприємства, від ефективності якого залежить успішність усієї операційної діяльності. У науковій літературі під управлінням персоналом прийнято розуміти цілеспрямований процес із планування, організації, мотивації та контролю роботи персоналу. У реалізації цього процесу

важливе місце займає саме оцінка, що притаманна для всіх етапів управління персоналом.

Управління персоналом передбачає використання результатів, отриманих під час оцінки персоналу, оскільки підприємства туристичної та готельно-ресторанної сфери намагаються зберегти кращих працівників та створити такі умови, що дадуть їм можливість професійного зростання, і водночас відмовитися від послуг недостатньо кваліфікованих працівників. Необхідним є використання усіх наявних ресурсів, а також високої продуктивності всіх працівників, щоб досягти визначених цілей підприємства. Персонал підприємств сфери обслуговування має певні відмінності за своїми професійними якостями, практичними навичками, рівнем виконання поставлених завдань, продуктивністю праці. Саме тому менеджери проводять оцінку персоналу підприємства, яка є дуже важливим і обов'язковим фактором у системі управління підприємства.

Управління персоналом є багатоетапним процесом, послідовність реалізації якого суттєво впливає на ефективність роботи усіх структурних підрозділів. Зокрема, традиційно прийнято виділяти такі етапи, як:

- аналіз та планування потреби в персоналі;
- підбір та найм персоналу;
- адаптація і розвиток персоналу;
- оцінка персоналу;
- управління системою оплати праці та мотивації персоналу.

Для кожного із зазначених етапів характерним є використання спеціальних методів оцінки роботи з персоналом. Не відкидаючи використання і більш загальних методів, які користуються великою популярністю та можуть використовуватися як на різних етапах управління персоналом, так і у різних сферах діяльності підприємства, слід відзначити їх основний недолік – неврахування специфіки компанії. Доцільно згадати такі методи, як інтерв'ю, тести на перевірку знань претендентів, рівня освіченості чи знання мов.

Однак дослідження спрямоване саме на визначення методів оцінки персоналу, що найбільше відповідають специфіці підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери. Будь-який метод, який використовують у процесі оцінки, має як свої переваги, так і недоліки. Тому під час вибору методу оцінки необхідно враховувати цей підхід та застосовувати на практиці саме ті методи, які для конкретного етапу в управлінні персоналом мають високу ефективність та мінімізують недоліки. Слід також пам'ятати, що методи оцінки персоналу не позбавлені і фактору суб'єктивізму, що може характеризуватися непорозуміннями та певною упередженістю до суб'єкта проведення оцінки.

Розглядаючи наявні методи оцінки персоналу на підприємствах туристичної та готельно-ресторанної

сфери, можна згрупувати їх у дві групи, де першу становлять традиційні методи (наприклад, тестування, атестація, оцінка за результатами), другу – сучасні (інноваційні). Оскільки підприємства сфери обслуговування є досить динамічними і характеризуються постійним розвитком, то більшу популярність та ефективність мають саме інноваційні методи, до яких належать:

- Grading (грейдинг);
- Balanced scorecard (збалансована система показників);
- Assessment Centre (асесмент-центр);
- Management by Objectives (управління за цілями);
- «360°»;
- Key Performance Indicators (ключові показники ефективності).

Як зазначалося, кожен із методів оцінки має свої слабкі та сильні сторони, що можуть маяти рухатися залежно від цілей самої оцінки. У науковій літературі вже здійснене порівняння основних переваг та недоліків кожного з методів оцінки [9], тому варто додати, що впровадження у практику цих методів є доволі трудомістким та потребує значних часових і додаткових людських ресурсів (табл. 1).

Кожен із вказаних методів набуває популярності серед українських підприємств, особливо підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери. Грейдинг та оцінка за ключовими показниками ефективності (далі KPI) дуже часто впроваджуються одночасно. Асесмент-центр набуває популярності на малих та середніх підприємствах, а збалансована система показників та управління за цілями характерні більше для підприємств виробничої сфери.

Під час вибору методу оцінки необхідно враховувати і такі критерії оцінки, як досяжність, об'єктивність, прозорість та ефективна система мотивації. Оцінка персоналу повинна бути спрямована на ефективне використання та розкриття людського потенціалу в системі управління персоналом на туристичному чи готельно-ресторанному підприємстві.

Якщо розглядати світові готельні мережі, які також представлені і в Україні, наприклад InterContinental Hotels Group, Hilton Worldwide, Marriott International, AccorHotels, або ж вітчизняні – Reikartz Hotel Group, Premier, Royal Hospitality Group, то найбільш поширеним є саме метод KPI.

KPI – метод оцінки, який спрямований на підвищення мотивації кожного співробітника компанії. Цей метод побудований, як правило, на трирівневій оцінці роботи підприємства, що складається із загальних показників підприємства (корпоративний рівень), показників департаменту чи відділу (командний рівень) та індивідуальних показників.

Причому KPI спрямований на досягнення результату, витрат та ефективності, що оптимально мають розподілятися у співвідношенні 10, 80 та відповідно 10%. Кожне підприємство, що впроваджує цей метод ефективності діяльності, має чітко визначити показники залежно від кінцевої мети та реальності досягнення. Недоцільною є орієнтація на велику кількість показників, що може призвести до негативних наслідків. Як правило, їх кількість варіюється в межах 3–5.

Цей підхід в оцінці роботи кожного працівника як ефективного елемента підприємства має спиратися на те, що оклад працівника не скорочують, а до нього додається рівень премії, який і залежить від ефективності роботи кожного (рис. 1).

Наведені розміри премії є умовними та визначаються самостійно на кожному підприємстві, враховуючи економічний стан підприємства, сезонність, кількість працівників тощо. Так само, як і показники, які вводяться в оціночну систему. Виплата преміальної частини на основі KPI може здійснюватися з місячною, кварталною, піврічною або річною періодичністю, що залежить від посади працівника та його функціонального підпорядкування.

Попри значну кількість переваг у використанні цього методу оцінки для підприємств сфери обслуговування, слід зауважити, що він має і два суттєвих недоліки, які можуть бути нівельовані у процесі побудови системи оцінки. По-перше, KPI більше спрямований саме на досягнення конкретних показників, що за умови виконання ініціативним працівником більшого кола обов'язків не сприятиме цьому у подальшому.

Іншими словами, ініціатива виконувати понад свої функціональні обов'язки цим методом не передбачена. З огляду на те, що таких працівників може не бути або їх дуже мало, можливо, це і не викликати проблем, однак у процесі впровадження відповідним фахівцем це має бути враховано. По-друге, індивідуальний KPI, що перевищує базовий рівень і відноситься до максимального, покликаний працювати краще, тим більше із підвищеним коефіцієнтом (наприклад, 1,5). Однак, якщо працівник перевищить уже і максимальний рівень на 5 чи 50%, то на фінансовій винагороді це вже не відобразиться. Звісно, таких працівників може бути дуже мало, тому для такої категорії працівників індивідуальний KPI має бути переглянутий, тобто змінюватися динамічно відповідно до ефективності роботи персоналу. На практиці до такої категорії можуть відноситися, наприклад, у туристичному чи готельному підприємстві менеджери з продажів, тому доцільним буде використання окладу разом із відсотком від продажів, що краще стимулюватиме їхню активність. А у KPI вони можуть відобразитися як виплата річного KPI з урахуванням трьох рівнів.

**Порівняння інноваційних методів оцінки персоналу
для підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери**

Метод	Переваги	Недоліки	Доцільність впровадження	Частота використання на підприємствах сфери обслуговування
Grading (грейдинг)	<ul style="list-style-type: none"> – Різноманітність критеріїв щодо оцінки як професійних знань та практичного досвіду, так і безпосередньо займаної посади – Підвищує мотивацію працівника – Перетин грейдів дозволяє мати вищий оклад навіть на нижчому рівні, що забезпечується професіоналізмом працівника 	<ul style="list-style-type: none"> – Будується тільки на вагомості посади – Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії – Висока трудомісткість реалізації цієї системи 	<ul style="list-style-type: none"> – Низька ефективність оплати праці – Проблеми у системі мотивації персоналу 	часто
Balanced scorecard (збалансована система показників)	<ul style="list-style-type: none"> – Залученість персоналу до реалізації стратегії підприємства – Високий рівень відповідальності кожного працівника 	<ul style="list-style-type: none"> – Дуже висока трудомісткість реалізації цієї системи – Нерозповсюдженість застосування на вітчизняних підприємствах – Спрямована на досягнення саме фінансових результатів підприємства, де персоналу відведена незначна увага 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність ефективної стратегії підприємств – Неефективна взаємодія між рівнями управління 	дуже рідко
Assessment Centre (Асесмент-центр)	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність фальсифікації результатів – Реалізація потенціалу кожного співробітника – Розвиток персоналу – Формування кадрового резерву – Комплексність оцінки – Популярність серед вітчизняних підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока трудомісткість реалізації цієї системи – Значна вартість – Певний рівень несприйняття працівниками 	<ul style="list-style-type: none"> – Неефективна система відбору, навчання та розвитку персоналу – Відсутність комплексної оцінки працівника 	дуже часто
Management by Objectives (Управління за цілями)	<ul style="list-style-type: none"> – Прозорість та чіткість досягнення – Розвиток персоналу – Ефективна система винагороди – Охоплення усіх рівнів управління 	<ul style="list-style-type: none"> – Суб'єктивність – Фінансові та часові витрати – Орієнтація на попередні досягнення працівника – Характерний для інноваційних підприємств, що займаються розвитком 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність ефективної системи взаємодії між різними рівнями управління – Низька мотивація та продуктивність праці 	рідко
360°	<ul style="list-style-type: none"> – Об'єктивність – Ефективна система відносин із різними групами стейкхолдерів – Формування корпоративної культури та стандартів – Формування кадрового резерву із працівників, що вже працюють на підприємстві – Доступність у реалізації, не потребує високих витрат як часу, так і грошей 	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінюються більше компетенції, ніж результати діяльності – Конфіденційність даних – Трудомісткість – Стресовість для учасників 	<ul style="list-style-type: none"> – Необхідність формування кадрового резерву – Неефективна система взаємодії між працівниками підприємства 	часто
Key Performance Indicators (Ключові показники ефективності)	<ul style="list-style-type: none"> – Мотивація через виконання персональних KPI – Прозорість оцінки – Відповідальність кожного працівника за результати діяльності – Ефективна система винагороди 	<ul style="list-style-type: none"> – Значні витрати часу – Відсутність кваліфікованих спеціалістів – Зміна показників під час реалізації 	<ul style="list-style-type: none"> – Покращення результатів роботи підприємства – Неефективна система управління персоналом на різних етапах 	дуже часто

Джерело: авторська розробка

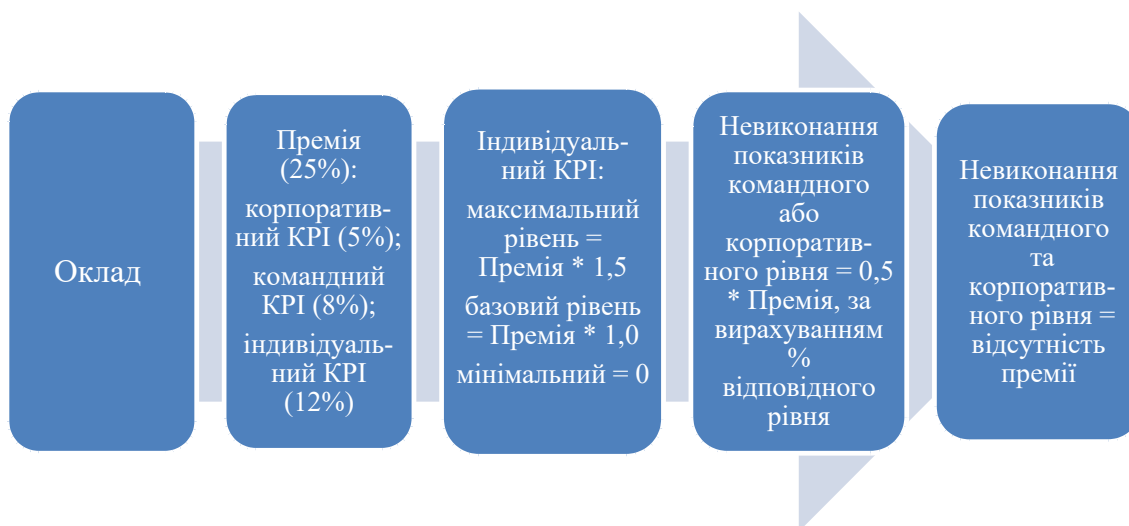


Рис. 1. Складники заробітної плати працівника на основі впровадження КРІ

Джерело: авторська розробка

Наприклад, якщо розглядати особливості КРІ у готелях, то передбачають використання таких показників як ключових:

– Осцирапсу (завантаженість) – показує відсоток проданих кімнат від доступних до продажу за певний період часу.

Для цього необхідно щоденно здійснювати аналіз цього показника, робити його оцінку та відповідний прогноз.

– ADR (середній тариф дня) – показує, яку цінову політику застосовує готель. Дає змогу ефективно порівнювати з ціною політикою конкурентів.

– RevPAR (дохід на доступний номер) – показує, яка частка доходу від продажів номерного фонду припадає на кожний доступний номер.

– TREVPAR (загальний дохід на номер) – показує валовий дохід готелю на доступний номер.

– TREVPES (загальний дохід на одного клієнта) – розраховує загальний дохід від одного гостя.

Якщо це готельно-ресторанний комплекс, то до ключових показників можна віднести:

– RevPASH (середній дохід на посадочне місце за період у грошах) – розподіл доходу від продажу страв і напоїв на кількість посадочних місць і години роботи.

– REVPAM – для готелів, які пропонують приміщення для проведення конференцій та банкетів. Розраховується як дохід за квадратний метр банкетного простору [10].

Представники Ribas Hotels Group [11] пропонують також розглядати як ключові показники ефективності готелю такі, як: рівень відвідування сайту та співвідношення відвідувань, рівень охоплення соціальних мереж (Facebook, Instagram), рейтинг на Booking.com та на інших сервісах онлайн-бронювання, кількість дзвінків, відсоток відмов чи незаїздів, середній чек за додатковими послугами та

міні-баргом, плінність кадрів та співвідношення за різними категоріями персоналу (А, В, С), моніторинг коливань на ринку постачальників, конкурентів.

Висновки. Отже, вибір показників, як і безпосередньо методу оцінки персоналу, залежить від низки факторів, де визначальним є фінансовий стан підприємства, його позиція на ринку, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розміру самого підприємства. Використання інноваційних методів оцінки персоналу зумовлене їх високою ефективністю на прикладі відомих іноземних компаній, однак пряме та швидке копіювання без відповідної адаптації, врахування специфіки підприємства та ситуації на ринку унеможливить їх ефективну реалізацію. Для того щоб оцінка відповідала поставленій меті, має пройти значний період упровадження, що для сучасних методів займає від 6 місяців, а також потрібні висококваліфіковані спеціалісти, які зможуть реалізувати їх ефективно на практиці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 229 с.
3. Щербина А.М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 1. С. 310–316.
4. Бунтова Н.В. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 2. С. 136–142.
5. Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія Економічні науки*. 2018. № 1(119). С. 45–54.

6. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <https://bit.ly/3IA9Vhc> (дата звернення: 04.08.2021).

7. Івченко Л.О., Погуда Н.В. Методи математичного програмування в процесі відбору лінійного персоналу підприємствами сфери гостинності. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 59–62.

8. Бісвас П.С. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 3. С. 36–39.

9. Позднякова С.В., Потапова К.Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2013. Том 14. № 3. С. 173–179.

10. Аналітика готельного ринку. URL: <https://bit.ly/3yEPsf3> (дата звернення: 05.08.2021).

11. Просування готелю. URL: <https://bit.ly/37IXFbR> (дата звернення: 05.08.2021).

REFERENCES:

1. Danyuk V.M., Petyukh V.M., Tsimbalyuk S.O. (2006) *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

2. Balabanova L.V., Stelmashenko O.V. (2010) *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky* [Strategic personnel management of the enterprise in a market economy]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)

3. Shcherbina A.M. (2013) Osoblyvosti upravlinnia personalom na turystychnykh pidpriemstvakh [Features of personnel management at tourist enterprises]. *Modeling of regional economy*, vol. 1, pp. 310–316.

4. Buntova N.V. (2006) Kadrove zabezpechennia haluzi turyzmu z urakhuvanniam mizhnarodnoho dos-

vidu [Staffing of the tourism industry, taking into account international experience]. *Demography and social economy*, vol. 2, pp. 136–142.

5. Nifatova O.M., Kovaleva K.L. (2018) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom hotelno-restorannoho biznesu [Ways to increase the efficiency of personnel management of the hotel and restaurant business]. *Bulletin of KNUTD. Economic Sciences Series*, vol. 1(119), pp. 45–54.

6. Rozmetova O.G. (2013) Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Innovative methods of personnel management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the hospitality industry]. *Efficient economy*. Available at: <https://bit.ly/3IA9Vhc> (accessed 04 August 2021).

7. Ivchenko L.O., Pohuda N.V. (2017) Metody matematychnoho prohramuvannia v protsesi vidboru liniinoho personalu pidpriemstvamy sfery hostynnosti [Methods of mathematical programming in the process of selection of line personnel by hospitality enterprises]. *Economy and state*, vol. 7, pp. 59–62.

8. Bisvas P.C. (2008). Upravlinnia personalom na inozemnykh pidpriemstvakh v Ukraini [Personnel management at foreign enterprises in Ukraine]. *Marketing in Ukraine*, vol. 3, pp. 36–39.

9. Pozdnyakova S.V., Potapova K.Yu. (2013) Suchasni osoblyvosti vprovadzhennia metodiv otsinky profesiino-kvalifikatsiinykh yakostei personalu [Modern features of introduction of methods of an estimation of professional qualification qualities of the personnel]. *Economic analysis: Coll. Science. Works*, no. 14(3), pp. 173–179.

10. Analytics of the hotel market (2021). Available at: <https://bit.ly/3yEPsf3> (accessed 05 August 2021).

11. Promotion of the hotel (2021). Available at: <https://bit.ly/37IXFbR> (accessed 05 August 2021).