



УДК 338.486.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679)

**Буторіна Вероніка Борисівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, тел.: (03849) 3-05-13, <https://orcid.org/0000-0002-6657-5718>

**Ковтуник Інна Іванівна** кандидат географічних наук, старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, тел.: (03849) 3-05-13, <https://orcid.org/0000-0003-1484-0708>

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМОК ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ

**Анотація.** У статті розглянуто напрями підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності. Окрема увага приділена кадровому забезпеченню сфери туризму України та Хмельницької області. Встановлено, що значний туристичний потенціал регіону потребує поєднання із якісним кадровим забезпеченням для створення конкурентоспроможного прибуткового туристичного продукту. Також визначено принципи досягнення високого рівня професійної підготовки вітчизняних кадрів у туристичній сфері.

Проаналізовано Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року на державному рівні і Стратегію регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. Визначено, що на державному рівні приділена увага стратегічним цілями розвитку сфери туризму та курортів. Ці цілі корелюють із принципами стратегічного планування діяльності підприємств туризму та гостинності, зокрема, у частині питань підготовки кадрів. Водночас у регіональній стратегії у оперативній цілі «Розвиток туристичного потенціалу та креативної індустрії» такі завдання не зазначені.

Оскільки підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах індустрії туризму залежить від кадрового потенціалу країни та регіону, то у статті розглянуто динаміку зайнятості і плинності кадрів. Важливою тенденцією сьогодення є те, що діє мультиплікативний ефект, за якого зростання сфери туризму примножує рівень зайнятості більше, аніж за умов прямої зайнятості.

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників як матеріальна мотивація праці за досліджуваний період була нижчою, ніж в середньому по країні.



Для підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах сфер туризму та гостинності варто орієнтуватись на міжнародні стандарти обслуговування, серед яких налагодження ефективної комунікації між менеджерами і персоналом.

**Ключові слова:** туризм, туристичний міжгалузевий комплекс, менеджмент персоналу, стратегія розвитку підприємства, сфера гостинності.

**Veronika Butorina Borysivna** PhD in Economic sciences, docent, docent of the department of tourism and hotel and restaurant business, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University. Kamianets-Podilskyi, tel.: (03849) 3-05-13, <https://orcid.org/0000-0002-6657-5718>

**Kovtunyk Inna Ivanivna** PhD in Geography, senior professor of the department of tourism and hotel and restaurant business, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University; Kamianets-Podilskyi, tel.: (03849) 3-05-13, <https://orcid.org/0000-0003-1484-0708>

## **INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISES AS A STRATEGIC DIRECTION OF THEIR DEVELOPMENT**

**Abstract.** The article considers areas of increasing the effectiveness of personnel management in tourism and hospitality enterprises. Special attention is paid to staffing the tourism sector in Ukraine and the Khmelnytskyi region. It has been established that the significant tourism potential of the region requires combination with adequate human resources to create a competitive, profitable tourism product. The principles of achieving a high level of professional training of domestic personnel in the tourism sector have also been defined.

The Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026 at the state level and the Strategy for the Regional Development of the Khmelnytskyi Region for 2021-2027 were analyzed. It was determined that at the state level, attention is paid to the strategic goals of developing the tourism and resort sectors. These goals correlate with the principles of strategic planning of tourism and hospitality enterprises, in particular, in terms of personnel training. At the same time, the regional strategy does not specify such tasks in the operational objective "Development of tourism potential and creative industry".

Since increasing the efficiency of personnel management at tourism industry enterprises depends on the human resource potential of the country and region, the article examines the dynamics of employment and staff turnover. An important trend today is that there is a multiplier effect, in which the growth of the tourism sector multiplies the level of employment more than under direct employment conditions.



The average monthly nominal salary of full-time employees as a material motivation for work during the studied period was lower than the national average.

To increase the efficiency of personnel management at tourism and hospitality enterprises, it is worth focusing on international service standards, including establishing effective communication between managers and staff.

**Keywords:** tourism, tourism inter-industry complex, personnel management, enterprise development strategy, hospitality industry.

**Постановка проблеми.** Для запуску дії зазначеного мультиплікатора підприємства туристичного міжгалузевого комплексу повинні розвиватись, реалізуючи свої стратегічні плани, корелюючи їх із загальнонаціональними та регіональними у даній сфері. Невід’ємною складовою ресурсного потенціалу туризму та гостинності є кадровий потенціал. Підвищення ефективності менеджменту персоналу, стабілізація ринку праці у сферах туризму та гостинності є основоположним чинником стратегічного розвитку підприємств досліджуваної сфери. Проте мало досліджень присвячено комплексному вивченню особливостей менеджменту персоналу суб’єктів господарювання туристичного міжгалузевого комплексу та реалізації стратегій їхнього розвитку.

Однією з умов нормального функціонування ринку праці України є розвиток туризму, оскільки передбачає створення нових робочих місць і підвищення якості робочої сили. Проте кризовий стан туристичного міжгалузевого комплексу та загострення проблем зайнятості потребують підвищеної уваги до адаптації кадрового потенціалу туризму до нових ринкових реалій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам підвищення ефективності менеджменту персоналу у сфері туризму та гостинності присвячено праці О.Б. Каламан, О.В. Дишкантюк, К.В. Власюк. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду досліджує В. І. Ізмайлов, А. В. Карпенко. Підготовка фахівців сфери туризму у вищих навчальних закладах України входить до кола досліджуваних питань А.В. Лук’янець.

Стан і перспективи розвитку туризму в Україні досліджують І.З. Криховецький, Т.І. Ткаченко, О.М. Костіна, В.І. Рачко. Праці О.В. Бабиревої, Л. Дяченко, М. Мальської, В. Кифяка, Державного агентства розвитку туризму України присвячено аналізу діяльності суб’єктів туристичної діяльності.

**Мета статті** – розглянути підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку.

**Виклад основного матеріалу.**

Сегмент ринку праці туристичного міжгалузевого комплексу відрізняється від багатьох інших тим, що на ньому діє мультиплікаційний ефект: на одного працівника, зайнятого у туризмі, припадає 1,5 особи, зайнятих у



супутніх галузях (побутовому обслуговуванні, торгівлі, страхуванні, зв'язку, банківському секторі тощо). Для ряду країн цей мультиплікатор сягає 2,5–3 осіб. За даними Всесвітньої туристської організації, обслуговування одного іноземного туриста в країні його перебування генерує в дев'ять постійних і тимчасових робочих місць.

Одним зі стратегічних напрямів розвитку підприємств туристичного міжгалузевого комплексу є вдосконалення менеджменту персоналу, адже трудові ресурси комплексу перетворюють туристичний потенціал України та регіонів на конкурентоздатний рентабельний продукт [1].

Хмельницька область має потужний туристичний потенціал, який потребує гідного кадрового забезпечення.

Основний туристичний потенціал Хмельниччини включає мальовничу природу (р. Дністер, Товтри, ліси та озера на півночі області), мінеральні води (Нафтуса, Миргородського типу та радонові води), історична й архітектурна спадщина (м. Кам'янець-Подільський, селище Меджибіж, с. Самчики) і санаторії для медичного лікування і відновлення здоров'я. Існує 269 природоохоронних зон і об'єктів: 39 заказників (включаючи 15 державного значення), 198 пам'яток природи (4 державного значення), ботанічний сад у м. Кам'янець-Подільський, 7 природних заповідників, 24 парки, яким присвоєно статус пам'яток природи/паркового мистецтва (включаючи 8 державного значення) та одна пам'ятка ЮНЕСКО (дуга Струве, 3 з 4 елементів якої, наявних в Україні, знаходяться на території області). Найвизначніші туристичні місця області: ь Національний природний парк «Подільські Товтри», Національний історико-культурний заповідник «Кам'янець», державні історико-культурні заповідники «Товтри» і «Самчики». Також існують цікаві історичні об'єкти (в населених пунктах Сутківці, Антоніни, Губин, Ізяслав, Гриців, Зінків, Старокостянтинів, Пилява, Жванчик, Сатанів, Іванківці тощо), ряд санаторно-курортних закладів і центрів відновлення здоров'я на базі мінеральних вод [2].

Поєднання ландшафтних та історико-культурних ресурсів на території області створює необхідні передумови для активізації розвитку підприємництва у сфері туризму. Крім цього Хмельниччина характеризується відносно невисокою концентрацією промисловості, порівняно сприятливою екологічною ситуацією і значним потенціалом рекреаційних ресурсів. Туристичний потенціал області активно просувається на ринок юридичними та фізичними особами, які є суб'єктами туристичної діяльності.

До повномасштабного вторгнення геополітичні та соціально-економічні зміни, розвиток інформаційних технологій суттєво вплинули на динаміку туристичного потоку в Хмельницькому регіоні, призвели до трансформування туристичної галузі з такої, що орієнтована на обслуговування організованих туристів, на багатогалузеву сферу діяльності, спрямовану на задоволення різноманітних потреб індивідуальних подорожуючих. Комплексний та



мобільний характер сучасного туризму сформував попит на безпечне та комфортне для життя і здоров'я середовище, здатне забезпечити всі необхідні умови для реалізації громадянами права на відпочинок та свободу пересування.

Однією з проблем розвитку сфери туризму та рекреації в регіонах України учені вважають відсутність кваліфікованих кадрів і низьку якість підготовки наявних спеціалістів. Проблема кадрового забезпечення туристично-рекреаційної сфери в малих містах відчувається як на рівні органів місцевого самоврядування, так і на рівні підприємств.

Тривалий час вищі та середні навчальні заклади України не готували спеціалістів для туристичної галузі. Кожна країна, що задіяна в туризмі, розробляє свою систему туристичної освіти, яка б відповідала вимогам сучасності та поєднувала три аспекти: фундаментальне, технічне навчання, особисті здібності.

Вищих навчальних закладів, які готують фахівців для сфер туризму та гостинності є досить багато, проте лише 10% випускників реалізують себе за професією [3]

У Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року Основними стратегічними цілями розвитку сфери туризму та курортів є, у тому числі, організація системи якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу та обслуговування, інших професій сфери туризму та курортів [4].

У дорожній карті реалізації Стратегії за напрямом «Розвиток людських ресурсів» удосконалення системи професійної підготовки фахівців туристичного міжгалузевого комплексу передбачено:

- комплексне дослідження ринку праці у сфері туризму та курортів з метою визначення потреби у фахівцях відповідного профілю, розроблення відповідних базових компетентностей фахівців та підготовки освітніх програм з професійного навчання у сфері туризму та курортів з урахуванням виявлених потреб;

- гармонізація кваліфікаційних вимог та стандартів вищої освіти у вищих навчальних закладах, які забезпечують підготовку фахівців у сфері туризму та курортів, і стандартів професійної підготовки;

- затвердження кваліфікаційних вимог до фахівців туристичного супроводу;

- залучення населення до популяризації туризму;

- забезпечення наукового супроводження та досліджень у сфері туризму та курортів, запровадження прогресивних інноваційних розробок шляхом заохочення молоді до активної діяльності, розроблення інноваційних продуктів і започаткування бізнесу у сфері туризму та курортів за результатами проведення конкурсів на регіональному та галузевому рівні.

У Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки у оперативній цілі 1.6. «Розвиток туристичного потенціалу та креативної індустрії» серед завдань, очікуваних результатів та індикаторів про підготовку кадрів і підвищення ефективності управління ними не згадується [5].





З метою досягнення високого рівня професійної підготовки вітчизняних кадрів у туристичній сфері необхідно у системі освіти врахувати *принципи*:

а) вивчення і адаптація досвіду організації навчання майбутніх фахівців туристичної сфери країн з розвиненою системою туристичної освіти (Швейцарія, Франція, США);

б) дотримання базових принципів підготовки фахівців: безперервність і ступеневість освіти, випереджальний характер навчання, єдність теорії і практики, формування загальнолюдських цінностей, міжнародна орієнтація програм професійної підготовки;

в) рівневість системи професійної підготовки фахівців із туристичної діяльності – вищий, середній, початковий;

г) розвиток підсистеми післядипломної підготовки кадрів для сфери туризму;

д) виробленні єдиних стандартів до навчальних планів і програм з урахуванням принципу полідисциплінарності;

е) якість і ефективність туристської освіти гарантує якість і ефективність галузі туризму;

ж) мобільність викладачів і студентів;

з) наявність навчальних і тренінгових центрів великих туристичних або готельних комплексів, які беруть участь у фінансуванні освітнього процесу і подають свої побажання щодо майбутніх працівників; тісний зв'язок закладів освіти і бізнесових структур;

и) співпраця з органами місцевого самоврядування;

к) підготовка управлінських кадрів для органів державної влади, здатних працювати в умовах ринкової економіки, використовуючи при цьому європейські стандарти та новітні технології.

Розглянемо зайнятість в індустрії туризму на державному і регіональному рівнях - України та Хмельниччини (табл. 1).

Таблиця 1

**Стан ринку праці індустрії туризму, тис. осіб**

Показник	Регіон	2019	2020	2021
Питома вага зайнятих у сферах тимчасового розміщування й організації харчування, у загальній зайнятості, %	Україна	1,83	1,79	1,83
	Хмельницька обл.	1,02	1,09	1,08
Питома вага зайнятих у сферах мистецтва, спорту, розваг та відпочинку у загальній зайнятості, %	Україна	1,19	1,23	1,14
	Хмельницька обл.	0,95	0,99	0,97
Кількість зайнятого населення за видами економічної діяльності, тис. осіб				
Тимчасове розміщування й організація харчування	Україна	304,0	285,4	285,2
	Хмельницька обл.	5,4	5,5	5,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Україна	197,6	196,0	178,7
	Хмельницька обл.	5,0	5,0	4,8

[6]



Частка зайнятих у сферах тимчасового розміщування й організації харчування, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку у загальній зайнятості на Хмельниччині у 2019–2021 рр. була нижчою за показник по Україні та мала тенденцію до скорочення. Водночас, аналогічний показник у світі традиційно коливається від 10% у США та Греції до 5% у Франції.

У світі розвиток ринків праці різних країн мають зв'язок із розвитком туристичного міжгалузевого комплексу. Загалом у світі 325 млн. людей зайняті у туризмі та пов'язаних із ним галузях (постійне або тимчасове працевлаштування). Важливою тенденцією сьогодення є те, що діє мультиплікативний ефект, за якого зростання сфери туризму примножує рівень зайнятості – на 4,5-11,8% більше, аніж за умов прямої зайнятості [7].

Чисельність зайнятих у туристичній індустрії в країні та на Хмельниччині скоротилась за 2019–2021 рр., що свідчило про зменшення працевісткості діяльності суб'єктів господарювання обох видів діяльності. У свою чергу, одним з чинників скорочення працевісткості є підвищення кваліфікації персоналу, що мала місце у довоєнний період.

Для поживлення ринку праці в Україні потрібно стимулювати потребу в кадрових ресурсах у туристичному секторі. В Україні до повномасштабного вторгнення показник питомої ваги прийнятих у індустрії туризму від загальної чисельності штатних працівників становив 71,2 %, тоді як аналогічний показник питомої ваги звільнених – 89,6 %, що підтверджує плинність кадрів у даній сфері і про її технізацію (табл. 2).

Таблиця 2

**Рівень прийому та звільнення працівників за видами економічної діяльності (відсотків до середньооблікової кількості штатних працівників)**

Рік	Прийнято			Звільнено		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Усього	28,2	24,9	28,7	32,7	29,3	30,8
Тимчасове розміщування й організація харчування	69,8	53,7	74,0	77,3	76,5	66,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	20,1	17,5	27,7	22,3	19,2	23,3

[6]

Для покращення роботи зайнятих у туристичній галузі та для підвищення їх конкурентоздатності працедавці повинні мати можливість забезпечувати гідну оплату праці. Проте, за умов високого рівня тінізації національної економіки, несприятливого інвестиційного клімату та корумпованості органів державної влади висока частка витрат на оплату праці межує з невисокими офіційними окладами працівників туристичної сфери.



Рис. 1. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності (грн)  
[6]

У сферах туризму та гостинності середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за досліджуваний період була нижчою за аналогічний показник по Україні на 26,7%, 32,5%, 24,9% відповідно. Для Хмельницької області відхилення менше, але також середньомісячна заробітна плата у галузі є нижчою. Можна зробити висновок, що матеріальна мотивація праці співробітники туристичної сфери і сфери гостинності є невисокою.

Розглянемо даний показник за статтями (табл. 3).

Таблиця 3

**Кількість та номінальна заробітна плата штатних працівників за статтю за видами економічної діяльності у 2021 році**

	Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб		Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн.	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Усього	3300,9	3795,3	15563	12668
Тимчасове розміщування й організація харчування	21,4	43,8	9216	8214
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	41,1	78,7	16213	10576

[6]





Співвідношення жінок і чоловіків у 2021 р. у сфері гостинності становило 67,2% до 32,8%, тоді як у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку – 65,7% до 34,3%. Тож, у сферах туризму та гостинності співвідношення жінок і чоловіків складало 2:1. При цьому середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників для жінок у досліджуваній сфері була суттєво нижчою. Враховуючи принципи недискримінаційності варто переглядати підходи працедавців до оплати праці співробітників у сферах туризму та гостинності.

На жаль, екскурсійні послуги у галузі продовжують надавати працівники, які працюють у «тіні», що не покращую картину зайнятості населення та не сприяє поповненню місцевих бюджетів.

Для підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах сфери гостинності варто орієнтуватись на міжнародні стандарти обслуговування: швидкість обслуговування, точність виконання, передбачення побажань гостя, дружелюбність і ввічливість, уважність, стандарти зовнішнього вигляду, конфіденційність інформації, знання роботи, терпіння, відповідальність [8]

Важливим є також налагодження ефективної комунікації між персоналом сфер туризму та гостинності [9]. Метою підвищення ефективності комунікації у сферах туризму та гостинності є підвищення продуктивності праці, задоволеності роботою, зменшення кількості конфліктів, неформальна комунікація, раціональне використання ресурсів на підприємстві.

Менеджерам варто враховувати наступне: здійснювати чітке ціле покладання на початку реалізації чергового проекту, кожен комунікацію наділяти метою, враховувати особливості зовнішнього і внутрішнього середовища під час здійснення комунікації, врахування організаційної (зокрема, функціональної) структури підприємства, не ігнорувати невербальні комунікації, орієнтуватись на мотиви персоналу.

### **Висновки.**

Зростання рівня міжнародної конкуренції та невизначеності, швидка зміна технологічних укладів, ризиків бізнес середовища, що в поєднанні з нестабільними тенденціями функціонування національної економіки зумовлюють необхідність здійснення оперативних дієвих заходів, спрямованих на ефективну мобілізацію та реалізацію потенціалу економічного розвитку країни. Одним із джерел цієї мобілізації в Україні є туризм. Адже впливаючи на розвиток багатьох інших секторів діяльності, він є каталізатором розвитку цілого блоку галузей економіки, одним із найбільш потужних «генераторів» зростання національної економіки в умовах глобалізації бізнесу та інтеграції України в світовий економічний простір. Свідченням цьому є внесок туризму в економіку за напрямками: створення національного доходу, платіжний баланс, податкові надходження до бюджету, зростання кількості робочих місць, регіональний розвиток.



Туристичні підприємства, маючи на регіональному рівні ряд здобутків, втратили «левоу» їх частку після втягування України у військовий конфлікт. Області зі значним туристичним потенціалом переорієнтовуються на затребувані за нових умов види туризму, зокрема, на внутрішній. У даному напрямку більшу активність виявляють фізичні особи-підприємці, одним з принципів діяльності яких стає підвищення якості кадрового забезпечення. Реалізація регіональних програм розвитку туризму сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання туристичного міжгалузевого комплексу. Прикладом послідовності дій місцевої влади у цьому напрямку є Хмельницька область, зокрема, міста Кам'янця-Подільського.

Стан кадрового забезпечення туристичної діяльності в Україні та Хмельницькій області у довоєнний період мав тенденції до якісного покращення, проте репресивність міжгалузевого туристичного комплексу після залучення країни у військовий конфлікт значно скорочує здобутки попередніх років. На ринку праці в галузі туризму ситуація така, що у найближчому майбутньому реальна професійна конкуренція призведе до підвищення вимог щодо фахових вмінь і навичок працівників. Для підготовки конкурентоспроможних кадрів необхідно поєднання зусиль освіти, бізнесу і державної влади.

Стратегії розвитку підприємств туризму та гостинності базуються на якісній підготовці кадрових ресурсів і підвищенні ефективності менеджменту персоналу. На цьому аспекті акцентується увага у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року на рівні держави, але приділено мало уваги у Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки.

#### **Література:**

1. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>.
2. Офіційний веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації. URL : <http://www.adm.km.ua/>.
3. Лук'янець А.В. Підготовка туристичних кадрів. *Економіка та суспільство*. Випуск 25. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/25>.
4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80/conv/print#n9>.
5. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. Рішення обласної ради від 20 грудня 2019 року № 49-29/2019 URL: <https://km-oblrada.gov.ua/ctrategiya-regionalno-rozvitku-khme/>.
6. Статистичний щорічник України 2021 // За ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2022. 447 с. С.47. URL : [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf).
7. Измайлов В. І., Карпенко А. В. Вплив туризму на зайнятість населення країни. *Економіка і організація управління*. № 4(48) (2022). URL : <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13535>.
8. Hospitality Trends to Watch in 2021. February 5th, 2021 by Johnson and Wales University. URL: <https://online.jwu.edu/blog/hospitality-trends-watch-2021>.
9. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. Випуск 70. 2023. С. 100-106. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>.



### References:

1. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Tourism Development Agency of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.tourism.gov.ua/> (accessed 20 November 2024) (in Ukrainian).
2. Ofitsiynyi veb-sait Khmelnytskoi oblasnoi derzhavni administratsii. [The official website of the Khmelnytskyi Regional State Administration]. Retrieved from: <http://www.adm.km.ua/> (accessed 20 November 2024) (in Ukrainian).
3. Lukianets A.V. (202) Pidhotovka turystychnykh kadriv [Training of tourist personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 25. (accessed 2 January 2024) (in Ukrainian).
4. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku (2017) [On the approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026]. Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 16 bereznia № 168-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80/conv/print#n9> (accessed 20 November 2024) (in Ukrainian).
5. Stratehiia rehionalnoho rozvytku Khmelnytskoi oblasti na 2021-2027 roky (2019) [Regional development strategy of the Khmelnytsky region for 2021-2027]. Rishennia oblasnoi rady № 49-29/2019 (accessed 20 November 2024) (in Ukrainian).
6. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2021 (2022) [Statistical yearbook of Ukraine 2021]. Za redaktsiieiu I. Ye. Vernera. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf) (accessed 20 November 2024) (in Ukrainian).
7. Izmailov V. I., Karpenko A. V. Vplyv turyzmu na zainiatist naselennia krainy. (2022) [The impact of tourism on the employment of the country's population] *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 4(48). Retrieved from: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13535> (accessed 20 November 2024) (in Ukrainian).
8. Hospitality Trends to Watch in 2021 (2021). Johnson and Wales University. Retrieved from: <https://online.jwu.edu/blog/hospitality-trends-watch-2021>. (accessed 20 November 2024) (in English).
9. Kalaman O.B., Dyshkantiuk O.V., Vlasiuk K.V. Formuvannia efektyvnykh komunikatsii na pidpriemstvakh industrii hostynnosti yak mekhanizm pidvyshchennia yakosti upravlinnia personalom (2023). [The formation of effective communications at enterprises of the hospitality industry as a mechanism for improving the quality of personnel management] *Infrastruktua rynku*. Vypusk 70. 100-106. Retrieved from: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>. (accessed 20 November 2024) (in Ukrainian).

