

УДК 338.46

DOI: 10.34670/AR.2024.83.43.008

## Адаптация систем управления персоналом гостиничных предприятий в условиях растущего дефицита кадров

**Рассохина Татьяна Васильевна**

Доктор экономических наук, доцент,  
проректор по развитию программ магистратуры и аспирантуры,  
Российская международная академия туризма,  
141420, Российская Федерация, Химки, ул. Горького, 7;  
e-mail: rassohina@rmat.ru

**Шиндин Александр Борисович**

Генеральный директор,  
туристско-гостиничный комплекс «Бета»;  
аспирант,  
Российская международная академия туризма,  
141420, Российская Федерация, Химки, ул. Горького, 7;  
e-mail: sh7474@mail.ru

### Аннотация

Удержание персонала является одной из основных проблем во всех организациях за последние несколько десятилетий. Организации очень сложно управлять удержанием сотрудников и поддерживать уровень текучести ниже целевого уровня в соответствии с бизнес-нормами. Удержание сотрудников будет одной из главных задач управления человеческими ресурсами для всех бизнес-индустрий, особенно для индустрии гостеприимства. Статья посвящена актуальной проблеме обеспечения эффективной деятельности предприятий индустрии гостеприимства в свете общего снижения количества трудоспособного населения и растущего дефицита кадров в гостиничной отрасли. Рассмотрена текущая и прогнозная демографическая ситуация в Российской Федерации и ситуация в индустрии гостеприимства, проведен анализ проблем растущего дефицита кадров для индустрии. Проведен обзор зарубежных и российских исследований по этой теме и определены пробелы. Приведены результаты построения моделей адаптации систем управления персоналом к растущему дефициту кадров в индустрии гостеприимства. На основании проведенного анализа и исследования тенденций в индустрии гостеприимства мы предлагаем несколько стратегий, которые создадут условия для адаптации системы управления персоналом в предприятиях гостиничной индустрии в условиях дефицита кадров.

### Для цитирования в научных исследованиях

Рассохина Т.В., Шиндин А.Б. Адаптация систем управления персоналом гостиничных предприятий в условиях растущего дефицита кадров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 1А. С. 64-73. DOI: 10.34670/AR.2024.83.43.008

**Ключевые слова**

Индустрия гостеприимства, гостиница, система управления персоналом, дефицит кадров, демографическая динамика.

**Введение**

Удержание персонала является одной из основных проблем во всех организациях за последние несколько десятилетий [Рубцова, 2019, 113]. Организации очень сложно управлять удержанием сотрудников и поддерживать уровень текучести ниже целевого уровня в соответствии с бизнес-нормами. Удержание сотрудников будет одной из главных задач управления человеческими ресурсами для всех бизнес-индустрий, особенно для индустрии гостеприимства [Bing Wang, 2022, 5].

Уровень текучести кадров в гостиничном секторе обычно высок, и поэтому предприятиям трудно поддерживать высокие стандарты обслуживания [Amponsah-Tawiah, 2015, 454]. В большинстве гостиничных организаций, таких как рестораны, отели и развлекательные центры, кадровым службам сложно обучать сотрудников и развивать их навыки. Им также трудно удержать талантливый персонал, предоставляя сотрудникам все преимущества, такие как вознаграждение и признание, баланс между работой и личной жизнью и обеспечивая надлежащее обучение [Lizunkov, 2020, 322]. Обычно эти факторы вынуждают сотрудника покинуть организацию, что приводит к высокой текучести кадров. Таким образом, для преодоления этих проблем требуются новые подходы к разработке и предоставлению продуктов и услуг, освоение новых рынков и новаторские подходы.

В международных научных исследованиях проблема дефицита кадров интенсивно исследуется последние 7-8 лет [Арсений, 2020, 146; Жигунова, 2021, 34]. Одним из ключевых является исследование "Challenges of Recruitment and Retention of Employees in the Hospitality Industry" [Garavan, 2010, 809] опубликованное в журнале "International Journal of Contemporary Hospitality Management", которое рассматривает вызовы, с которыми сталкиваются гостиничные предприятия при привлечении и удержании персонала. Результаты этого исследования показывают, что удержание сотрудников зависит от удовлетворенности сотрудников, которая складывается из четырех факторов: устойчивой позитивной рабочей среды; устойчивых возможностей роста; устойчивой и эффективной коммуникации; и устойчивых и эффективных методов найма и отбора персонала.

Согласно исследованиям зарубежных авторов [Lennon, 2012, 37], уровень текучести кадров влияет на многие проблемы, такие как снижение производительности организации при увольнении сотрудника, сотрудники отдела кадров и менеджеры получают огромный объем дополнительной работы, происходит косвенное снижение квалификации и уровня обслуживания клиентов, а также негативное влияние на других сотрудников.

Интересно исследование "Talent Management Practices in the Hospitality Industry" опубликованное в журнале "Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism", которое анализирует практики управления талантами в гостиничной отрасли [Baum, 2007, 21]. Во многих организациях управление талантами в настоящее время является стратегическим приоритетом и признается как динамичная способность, которая может способствовать гибкости организации и, в конечном счете, стать ключевым фактором эффективности организации. Создание и поддержание сильного кадрового резерва рассматривается как

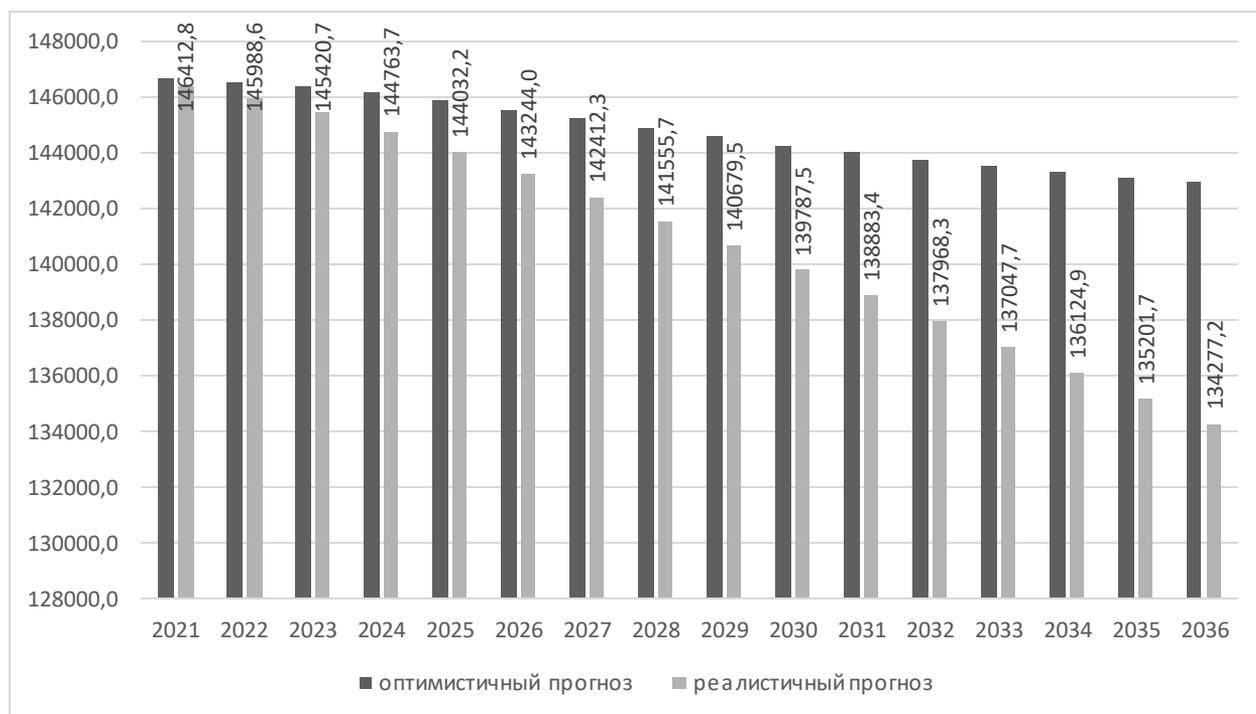
необходимое условие конкуренции в сложной и конкурентный глобальный рынок.

### Анализ тенденций динамики трудовых ресурсов в международной индустрии гостеприимства

В современных условиях развивающегося дефицита человеческих ресурсов становится максимально актуальной оптимизация и ускорение процесса оценки имеющихся компетенций специалистов и адаптации их под задачи организации [Мортиков, 2022, 75; Романцова, 2022, 116; Коган, 2019, 102].

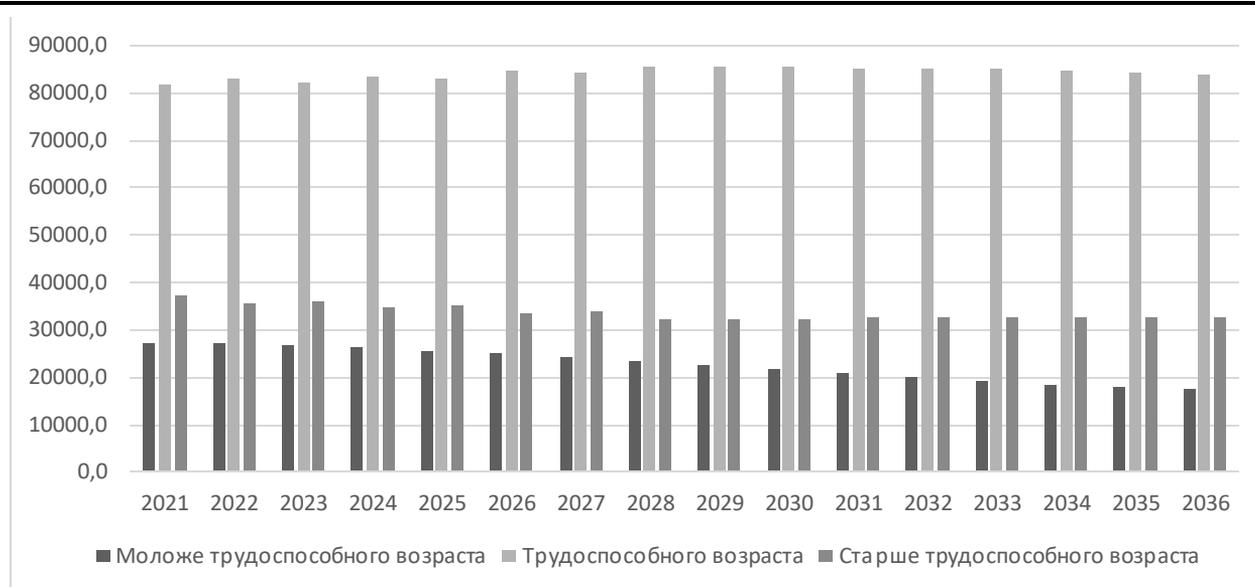
Федеральная служба государственной статистики осуществила расчёт предположительной численности населения до 2035 года по оптимистичному и реалистичному вариантам, с учетом будущих тенденций рождаемости, смертности и миграции, мировых закономерностей эволюции рождаемости, влияния социально-экономической ситуации на ход демографических процессов. Прогнозная динамика отражена на рисунке 1.

Сокращение населения предусматривает даже оптимистичный вариант прогноза. Однако большинство аналитиков предполагают более высокую вероятность реалистичного варианта прогноза, при котором количество населения сократится практически на 10%. Особенно эти проблемы будут выражены в Сибирском, Дальневосточном и Приволжском федеральных округах.



**Рисунок 1 - Прогнозная динамика количества населения Российской Федерации. (составлено авторским коллективом на основании данных Росстат)**

Высокую озабоченность вызывает сокращение трудоспособного населения к 2036 году и увеличение этой тенденции на более долгосрочную перспективу, так как сокращается рождаемость и рост количества людей молодого поколения. На рисунке 2 отражена динамика демографической возрастной структуры населения.



**Рисунок 2 - Прогнозная динамика возрастной структуры населения Российской Федерации. (составлено авторским коллективом на основании данных Росстат)**

Доля людей трудоспособного возраста к 2036 году уменьшится более чем на 3%, а к 2046 году еще на 3-4%. В условиях растущей экономики и стоящих задач по интенсификации экономики России формируется выраженный дефицит трудоспособных человеческих ресурсов.

Чем меньше доступно квалифицированных работников, тем более ценными становятся те, кто еще существует. Особенно в узкоспециализированных отраслях, соискатели теперь могут выбирать свою работу. Согласно исследованиям [Bing Wang, 2022, 8] еще до пандемии Covid гостиничная индустрия страдала от нехватки квалифицированных работников и талантов. В результате кризиса нехватка персонала превратилась в еще большую проблему для отрасли. Высокий уровень неопределенности на протяжении всего 2020 года привел к высокой текучести кадров. Только в Германии 325 000 специалистов ушли из индустрии гостеприимства в другие отрасли экономики [Yusupova, 2023].

Временные работники, которые традиционно составляют значительную долю рабочей силы в гостиничном бизнесе и сфере общественного питания, также переориентировались, поскольку они не имели права работать неполный рабочий день и сильно зависят от трудовых льгот, таких как чаевые. Кроме того, из-за закрытия предприятий было обучено меньше стажеров – в отрасли не хватает почти двух полных лет обучения.

Нехватка персонала также является финансовой проблемой, поскольку незаполненная должность стоит денег, поскольку каждый отсутствующий сотрудник снижает производительность, что, в свою очередь, снижает продажи. Но стоимость вакансии относится не только к финансовым недостаткам, потому что каждая незаполненная позиция имеет дальнейшие последствия:

Когда отсутствует ключевой член команды, производительность также снижается. Всем остальным приходится работать больше, что может привести к стрессу. Иногда страдает обслуживание клиентов из-за того, что на телефонные звонки невозможно ответить или обработать их своевременно. Это также может повлиять на имидж компании. Последствия особенно драматичны, когда отсутствует управленческий персонал. Это связано с тем, что оставшиеся коллеги часто не в состоянии адекватно выполнять задачи, поскольку они часто не

знают необходимой внутренней информации и не обладают ни знаниями, ни опытом в этой области.

Соотношение безработицы к числу вакантных рабочих мест измеряет баланс между числом безработных и количеством открытых рабочих мест в экономике. Он рассчитывается путем деления числа безработных на количество вакантных рабочих мест. Соотношение безработицы и вакантных рабочих мест в гостиничной индустрии зависит от различных факторов, включая экономическую ситуацию в стране или регионе, сезонность туристического спроса, квалификацию работников и другие.

В периоды высокого спроса на туристические услуги, такие как праздники, отпуска или сезоны туристических мероприятий, спрос на работников в гостиничной индустрии может превышать количество доступных рабочих мест, и это может привести к дефициту кадров и низкому уровню безработицы в отрасли. В таких случаях работодатели могут столкнуться с трудностями при поиске и привлечении квалифицированных работников.

Однако в периоды экономического спада или сезонного спада в туристическом спросе количество вакантных рабочих мест может превышать количество желающих работать, что может привести к высокому уровню безработицы в индустрии. В таких случаях работодатели могут предлагать более низкие зарплаты или менее стабильные условия труда, что может приводить к недовольству работников и высокой текучести кадров.

Проблема растущего дефицита кадров в гостиничной отрасли является актуальной по нескольким причинам:

1. Быстрый рост индустрии. Туризм и гостиничная отрасль в настоящее время являются одной из самых быстрорастущих секторов. С ростом числа туристов и спроса на гостиничные услуги, возрастает и потребность в квалифицированных работниках.

2. Демографические факторы. Во многих странах, включая развитые страны, наблюдается старение населения. Это означает, что количество рабочей силы сокращается, а спрос на гостиничные услуги продолжает расти. Этот демографический дисбаланс создает дефицит кадров в отрасли.

3. Низкая привлекательность отрасли. Работа в гостиничной отрасли часто связана с низкой оплатой труда, нестабильным графиком работы, физическим трудом и низким статусом. Эти факторы делают отрасль менее привлекательной для молодых людей, в особенности для тех, кто имеет высокие профессиональные амбиции.

4. Недостаточное профессиональное образование и подготовка. Исследователи и особенно практики в Российской индустрии гостеприимства обращают внимание на проблему недостатка специализированных образовательных программ и курсов, которые могут обеспечить необходимые навыки и знания, чтобы работникам было более легко войти в гостиничную отрасль и преуспеть в ней.

5. Международные факторы. Гостиничная отрасль сталкивается с международной конкуренцией за привлечение и удержание квалифицированных работников. Таким образом, эта индустрия максимально восприимчива к колебаниям курса валют и геополитическим трансформациям. Это может увеличить давление на нехватку кадров.

В индустрии гостеприимства проблема дефицита кадров будет выражена более ярко, чем в других сферах экономики. Индустрия гостеприимства на современном этапе развития характеризуется высокой трудоемкостью при низкой экономической рентабельности [Weekes-Marshall, 2016, 30]. В прогнозируемой перспективе индустрия будет испытывать давление конкуренции за кадры со стороны других отраслей экономики, которые могут обеспечить более

высокий уровень материальной мотивации [Юй, 2014, 123]. Индустрия гостеприимства может стать конкурентоспособной на рынке труда за счет формирования спроса на более креативные профессиональные компетенции.

### **Трансформации систем управления персоналом гостиничного предприятия с целью адаптации**

Адаптационные механизмы в экономике формируются внутри экосистем предприятий посредством систем управления [Гречко, 2015, 15; Селье, 1960, 53]. Нехватка рабочей силы стала классической проблемой для бизнеса с тех пор, как в прошлом году в крупнейших предприятиях индустрии гостеприимства Российской Федерации 1 из 4 работников уволился с работы. Сейчас большинство предприятий по всей территории Российской Федерации испытывают трудности с поиском работников для заполнения открытых вакансий. Работники теперь более целенаправленно выполняют работу, которая дает им ощущение целеустремленности.

Меняющийся демографический ландшафт может оказать существенное влияние на востребованные навыки на рынке труда. Поскольку старение населения создает более высокий спрос на работников здравоохранения и социальных служб, технический прогресс приводит к росту спроса на работников с техническими и инженерно-конструкторскими способностями.

Однако это может привести к несоответствию навыков. Таким образом, имеющаяся рабочая сила не обладает необходимыми навыками для удовлетворения растущих потребностей отрасли. Такая нехватка квалифицированных работников может стать серьезной проблемой для организаций, стремящихся расширяться и оставаться конкурентоспособными в мировой экономике.

Нехватку квалифицированных работников можно определить, используя, так называемое, время вакантности. Здесь под вакансией понимается время между объявлением вакансии и ее успешным заполнением. Этот период неуклонно растет уже более десяти лет. Из опыта работы АО ТК «Бета», если в 2017 году между предложением о работе и заключением трудового договора проходило в среднем 63 дня, то к 2023 году этот показатель вырос до 130 дней.

В целом, соотношение безработицы и вакантных рабочих мест в гостиничной индустрии может колебаться в зависимости от множества факторов. Но в периоды экономического роста и высокого спроса на туристические услуги обычно существует дефицит квалифицированных работников в этой отрасли, в то время как в периоды экономического спада безработица в гостиничной индустрии может быть выше.

### **Заключение**

На основании проведенного анализа и исследования тенденций в индустрии гостеприимства мы предлагаем несколько стратегий, которые создадут условия для адаптации системы управления персоналом в предприятиях гостиничной индустрии в условиях дефицита кадров:

1. Конкурентные условия труда. Предлагайте конкурентоспособную заработную плату и льготы, такие как медицинская страховка, пенсионные планы и гибкое рабочее время. Обеспечение справедливых и стабильных условий труда поможет удерживать квалифицированных сотрудников.

2. Профессиональное развитие. Предоставляйте возможности для обучения,

профессионального развития и продвижения внутри организации. Создавайте программы обучения и поддержки, которые помогут сотрудникам развиваться и раскрыть свой потенциал.

3. Улучшение рабочей среды. Обратите внимание на условия работы и создайте комфортные условия для сотрудников. Это может включать обновление и модернизацию рабочих помещений, создание зон отдыха, повышение безопасности и обеспечение работникам необходимого оборудования.

4. Поддержка работы и жизненного баланса. Предоставляйте гибкий график работы и возможность работы на удаленном доступе, если это возможно. Поддерживайте сотрудников в достижении баланса между работой и личной жизнью, предоставляя программы благополучия, отпуска и отдыха.

5. Улучшение коммуникации и участия. Создавайте открытую коммуникационную культуру, где сотрудники могут делиться своими идеями, заботами и предложениями. Проводите регулярные собрания, обратную связь и опросы, чтобы выяснить мнение сотрудников и понять их потребности и ожидания.

6. Командообразование и признание. Поощряйте сотрудничество и командную работу, организуя тренинги и мероприятия по командообразованию. Признавайте достижения и успехи сотрудников, предоставляя награды, поощрения или возможности для профессионального роста.

7. Создание системы маркетинга персонала. Задача здесь - представить себя внешнему миру как привлекательного работодателя. Позитивный корпоративный имидж и прозрачная коммуникация являются важными краеугольными камнями для этого. Чтобы достичь этого, вам также следует подробно рассмотреть отдельные целевые группы, потому что молодые соискатели сегодня придают вещам иное значение, чем это было несколько лет назад. Все эти стратегии способствуют созданию положительной рабочей среды, где сотрудники чувствуют себя ценными и мотивированными, что способствует их удержанию в гостиничной индустрии. Целесообразно адаптировать и дополнять эти стратегии в соответствии с конкретными потребностями и особенностями организации. Успешная стратегия управления персоналом также включает возможную реструктуризацию и изменения внутри самого гостиничного предприятия.

## Библиография

1. Арсений Р.М. Подготовка специалистов индустрии гостеприимства как условие обеспечения качества услуг // Современное педагогическое образование. 2020. № 11. С. 145-149.
2. Гречко М.В. Адаптация как основа эволюции экономических систем // Экономическая политика. 2015. № 17 (302). С. 13-23.
3. Жигунова Г.В., Шарова Е.Н. Потребность в кадрах туристической отрасли (на материалах экспертного опроса) // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 12. С. 33-39.
4. Коган Е.Я., Посталюк Н.Ю., Прудникова В.А. Исследования квалификационных дефицитов персонала // Государственная служба. 2019. № 4. С. 99-104.
5. Мортиков В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров // Вопросы управления. 2022. № 1. С. 73-86.
6. Романцова Д.В., Доценко А.А. Кадровый голод туристской индустрии Приморского края // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т.16. № 2. С. 112-120.
7. Рубцова Н.В., Калинина И.Ю., Евдокимова Е.А. Современные тенденции и проблемы кадрового обеспечения в индустрии гостеприимства (на примере регионов Сибирского федерального округа) // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 2. С. 991-1000.
8. Селье Г. Очерки об адапционном синдроме. М., 1960. 167 с.
9. Юй И. Государственная поддержка развития кадрового потенциала предпринимательства в гостеприимстве

- Китай // Экономика, статистика и информатика. 2014. № 121. С. 121-124.
10. Amponsah-Tawiah K. Challenges of Recruitment and Retention of Employees in the Hospitality Industry // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2015. Vol. 27 (3). P. 452-471.
  11. Baum T. Talent Management Practices in the Hospitality Industry // Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism. 2007. Vol. 6 (3). P. 1-22.
  12. Bing-Wang X. et al. How to improve the problem of hotel manpower shortage in the COVID-19 epidemic environment? Exploring the effectiveness of the hotel practice training system // Environmental Science and Pollution Research June. 2022. 29 (10). P. 1-16.
  13. Garavan T. et al. Employee retention strategies in the Irish hospitality industry // The International Journal of Human Resource Management. 2010. Vol. 21 (5). P. 807-826.
  14. Lennon G. et al. An exploration of employee selection and recruitment processes in the Irish hotel sector // Irish Journal of Management. 2012. Vol. 32 (1). P. 35-49.
  15. Lizunkov V.G. et al. Modelling as the Basis for Building a Competency Model of a Specialist Demanded by Industrial Enterprises in Priority Social and Economic Development Area (PSEDA) // International Journal of Emerging Technologies in Learning. 2020. № 15 (13). P. 321-326.
  16. Weekes-Marshall D., Kwaramba T. Addressing Human Resource Challenges in the Hospitality Industry: A Case Study of Hotels in Saint Kitts and Nevis // Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism. 2016. Vol. 15 (1). P. 25-44.
  17. Yusupova G.N. et al. Human resource management in the hotel business // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 4. С. 1515-1528.

## **Adaptation of personnel management systems of hotel enterprises in the context of a growing shortage of personnel**

**Tat'yana V. Rassokhina**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Vice-Rector for Development of Master's and PhD Programs,  
Russian International Academy for Tourism,  
141420, 7, Gor'kogo str., Khimki, Russian Federation;  
e-mail: rassokhina@rmat.ru

**Aleksandr B. Shindin**

Chief Director of Beta Tourist and Hotel Complex;  
Postgraduate,  
Russian International Academy for Tourism,  
141420, 7, Gor'kogo str., Khimki, Russian Federation;  
e-mail: sh7474@mail.ru

### **Abstract**

Employee retention has been a major challenge in all organizations over the past few decades. It is very difficult for an organization to manage employee retention and maintain the turnover rate below the target level as per business norms. Employee retention will be one of the major human resource management challenges for all business industries, especially the hospitality industry. The article is devoted to the current problem of ensuring the efficient operation of enterprises in the hospitality industry in light of the general decline in the number of working-age population and the growing shortage of personnel in the hotel industry. The current and forecast demographic situation in the Russian Federation and the situation in the hospitality industry are considered, and the

problems of the growing shortage of personnel for the industry are analyzed. A review of foreign and Russian research on this topic was conducted and gaps were identified. The results of constructing models for adapting human resource management systems to the growing shortage of personnel in the hospitality industry are presented. Based on the analysis and research of trends in the hospitality industry, we propose several strategies that will create conditions for adapting the personnel management system in hotel industry enterprises in conditions of personnel shortages.

### For citation

Rassokhina T.V., Shindin A.B. (2024) Adaptatsiya sistem upravleniya personalom gostinichnykh predpriyatii v usloviyakh rastushchego defitsita kadrov [Adaptation of personnel management systems of hotel enterprises in the context of a growing shortage of personnel]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (1A), pp. 64-73. DOI: 10.34670/AR.2024.83.43.008

### Keywords

Hospitality industry, hotel, personnel management system, staff shortage, demographic dynamics.

## References

1. Amponsah-Tawiah K. (2015) Challenges of Recruitment and Retention of Employees in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (3), pp. 452-471.
2. Arsenii R.M. (2020) Podgotovka spetsialistov industrii gostepriimstva kak uslovie obespecheniya kachestva uslug [Training of specialists in the hospitality industry as a condition for ensuring the quality of services]. *Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie* [Modern pedagogical education.], 11, pp. 145-149.
3. Baum T. (2007) Talent Management Practices in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6 (3), pp. 1-22.
4. Bing Wang X. et al. (2022) How to improve the problem of hotel manpower shortage in the COVID-19 epidemic environment? Exploring the effectiveness of the hotel practice training system. *Environmental Science and Pollution Research June*, 29 (10), pp. 1-16.
5. Garavan T. et al. (2010) Employee retention strategies in the Irish hospitality industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (5), pp. 807-826.
6. Grechko M.V. (2015) Adaptatsiya kak osnova evolyutsii ekonomicheskikh sistem [Adaptation as the basis for the evolution of economic systems]. *Ekonomicheskaya politika* [Economic Policy], 17 (302), pp. 13-23.
7. Kogan E.Ya., Postalyuk N.Yu., Prudnikova V.A. (2019) Issledovaniya kvalifikatsionnykh defitsitov personala [Research of personnel qualification deficits]. *Gosudarstvennaya sluzhba* [State Service], 4, pp. 99-104.
8. Lennon G. et al. (2012) An exploration of employee selection and recruitment processes in the Irish hotel sector. *Irish Journal of Management*, 32 (1), pp. 35-49.
9. Lizunkov V.G. et al. (2020) Modelling as the Basis for Building a Competency Model of a Specialist Demanded by Industrial Enterprises in Priority Social and Economic Development Area (PSEDA). *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15 (13), pp. 321-326.
10. Mortikov V.V. (2022) Upravlenie personalom v usloviyakh defitsita kadrov [Personnel management in conditions of personnel shortage]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 1, pp. 73-86.
11. Romantsova D.V., Dotsenko A.A. (2022) Kadrovyi golod turistskoi industrii Primorskogo kraia [Personnel shortage in the tourism industry of the Primorsky Territory]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and abroad], 16, 2, pp. 112-120.
12. Rubtsova N.V., Kalinina I.Yu., Evdokimova E.A. (2019) Sovremennye tendentsii i problemy kadrovogo obespecheniya v industrii gostepriimstva (na primere regionov Sibirskogo federal'nogo okruga) [Modern trends and problems of staffing in the hospitality industry (on the example of regions of the Siberian Federal District)]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], 6, 2, pp. 991-1000.
13. Selye H. (1960) *Ocherki ob adaptatsionnom sindrome* [General Adaptation Syndrome Essay]. Moscow.
14. Weekes-Marshall D., Kwaramba T. (2016) Addressing Human Resource Challenges in the Hospitality Industry: A Case Study of Hotels in Saint Kitts and Nevis. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15 (1), pp. 25-44.
15. Yui I. (2014) Gosudarstvennaya podderzhka razvitiya kadrovogo potentsiala predprinimatel'stva v gostepriimstve

- 
- Kitaya [State support for the development of human resources potential of entrepreneurship in Chinese hospitality]. *Ekonomika, statistika i informatika* [Economics, statistics and computer science], 121, pp. 121-124.
16. Yusupova G.N. et al. (2023) Human resource management in the hotel business. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and management], 10, 4, pp. 1515-1528.
17. Zhigunova G.V., Sharova E.N. (2021) Potrebnost' v kadrakh turistichekoi otrasli (na materialakh ekspertnogo oprosa) [The need for personnel in the tourism industry (based on the materials of an expert survey)]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogy], 12, pp. 33-39.