

УДК 331.108.26:338

Ровенська В.В.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Економіка підприємства»
Донбаської державної машинобудівної академії***Шишкова Н.С.***студентка
Донбаської державної машинобудівної академії***Rovenskaya Victoria***PhD in Economics
Associate professor of Economics
Donbass State Engineering Academy***Shishkova Natalia***Student
Donbass State Engineering Academy*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE TOURIST AREA OF UKRAINE

АНОТАЦІЯ

В умовах глобалізації туристичної галузі все більшу значимість здобувають проблеми організації управління персоналом та ефективності його використання, оскільки персонал є головним ресурсом підприємств туристичного бізнесу, від ефективності використання якого залежать результати їх діяльності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. У статті на підставі аналізу виявлено тенденції розвитку туризму, що притаманні йому на світовому рівні в умовах глобалізації, основними з яких є зростання туристичних потоків, підвищення вимог до якості та зміни спрямованості туристичних послуг, зростання різноманітності туристичних продуктів. Досліджено специфіку управління персоналом на туристичних підприємствах. Проаналізовано проблеми управління персоналом на підприємствах туристичної галузі. Визначено вимоги, які у сучасному туристичному бізнесі висуваються до посади менеджера. Доведено, що найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування та прогнозування засад, найважливішими з яких є єдність економіки та політики; науковий характер планування й прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами та потребами; поєднання галузевого та територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розроблення планів. Розроблено модель компетенцій менеджерів туристичної фірми. Доведено, що для стимулювання підприємств туристичної галузі необхідно здійснити економіко-фінансову підтримку їх розвитку, покращити їх кадрове забезпечення, створити ефективні партнерські зв'язки між державою та бізнесом задля впровадження інновацій в туристичні продукти та розвитку інфраструктури.

Ключові слова: туристична галузь, туристична фірма, управління персоналом туристичної фірми, туристичний потік, туристичні послуги, кадровий менеджмент, компетенції.

АННОТАЦИЯ

В условиях глобализации туристической отрасли все большую значимость приобретают проблемы организации управления персоналом и эффективности его использования, поскольку персонал является главным ресурсом предприятий туристического бизнеса, от эффективности использования которого зависят результаты их деятельности и конкурентоспособности на рынке туристических услуг. В статье на осно-

ве анализа выявлены тенденции развития туризма, которые присущи ему на мировом уровне в условиях глобализации, основными из которых являются рост туристических потоков, повышение требований к качеству и изменению направленности туристических услуг, рост разнообразия туристических продуктов. Исследована специфика управления персоналом на туристических предприятиях. Проанализированы проблемы управления персоналом на предприятиях туристической отрасли. Определены требования, которые в современном туристическом бизнесе предъявляются к должности менеджера. Доказано, что важнейшим средством управления работой с кадрами на предприятиях отрасли туризма является планирование. Непосредственное планирование кадровой работы осуществляется на основе общих для всей системы планирования и прогнозирования основ, важнейшими из которых являются единство экономики и политики; научный характер планирования и прогнозирования, их непрерывность; сбалансированность между ресурсами и потребностями; объединение отраслевого и территориального подходов к планированию; комплексный и системный подход к разработке планов. Разработана модель компетенций менеджеров туристической фирмы. Доказано, что для стимулирования предприятий туристической отрасли необходимо осуществить экономико-финансовую поддержку их развития, улучшить их кадровое обеспечение, создать эффективные партнерские связи между государством и бизнесом с целью внедрения инноваций в туристические продукты и развития инфраструктуры.

Ключевые слова: туристическая отрасль, туристическая фирма, управление персоналом туристической фирмы, туристический поток, туристические услуги, кадровый менеджмент, компетенции.

ANNOTATION

In the context of the globalization of the tourism industry, the problems of the organization of personnel management and the efficiency of its use become increasingly important as personnel are the main resource of enterprises of tourism business, the effectiveness of which depends on the results of their activities and competitiveness in the market of tourist services. The growth of the role of the human factor in tourist organizations has affected the complication of personnel management tasks, functional responsibilities and levels of professional competence of managers. With all the diversity of existing approaches to these problems in various industrialized countries, the main common tendencies are: formal-

ization of methods and procedures for recruitment, nomination of young and prospective workers. These general tendencies should be taken into account in the national practice of managing a tourist organization. Based on the analysis, trends in the development of tourism that are inherent in it at the global level in the context of globalization are revealed, the main ones being the growth of tourist flows, increasing quality requirements and changes in the direction of tourism services, and increasing the diversity of tourism products. Investigated the specifics of personnel management in tourism enterprises. Analyzed the problems of personnel management in enterprises of the tourism industry. The requirements that are set for the managerial position in the modern tourism business are defined. It has been proven that planning is the most important means of managing work with personnel in enterprises identified as tourism. Direct planning of personnel work is carried out on the basis of common principles for the entire planning and forecasting system, the most important of which are: the unity of economics and politics; the scientific nature of planning and forecasting, their continuity; balance between resources and needs; combining sectoral and territorial approaches to planning; integrated and systematic approach to the development of plans. A competency model for managers of a travel company has been developed. It has been proven that in order to stimulate the tourism industry enterprises, it is necessary to provide economic and financial support for their development, improve their staffing, and create effective partnerships between the government and business, in order to introduce innovations in tourism products and infrastructure development.

Key words: tourism industry, travel agency, personnel management of a travel company, tourist flow, tourist services, personnel management, competencies.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації туристичної галузі все більше значимість здобувають проблеми організації управління персоналом та ефективності його використання, оскільки персонал є головним ресурсом підприємств туристичного бізнесу, від ефективності використання якого залежать результати їх діяльності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Особливістю управління персоналом у ринковій економіці є зростаюча роль особи працівника. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів та потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників підприємств сфери туризму сьогодні використовуються як фінансові, так і нефінансові методи або винагороди. Проте певного розуміння структури співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні й найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів сучасної теорії та практики управління персоналом присвятили свої розробки такі вчені України та країн СНД, як В.Н. Андрієнко, Д.П. Богиня, В.Д. Виноградський, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, В.М. Петюх, В.В. Травін, С.В. Шекшня, Г.В. Щекін. Серед зарубіжних вчених слід відзначити таких дослідників, як Г. Десслер, П. Друкер, Д. Ніксон, М. Пітерс, Г. Сміт, І. Хентце. При цьому питання, пов'язані зі специфікою організації ефективного управління персоналом підприємств туристичного бізнесу, вимагають більш детального та глибокого дослідження.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Суттєвою науковою проблемою є усвідомлення ролі персоналу для розвитку туристичних підприємств, його мотивації, зокрема, уявлення про саме туристичне підприємство, що функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке впливає на його розвиток і має певні особливості здійснення господарської діяльності. Необхідно визначити роль туризму для розвитку національної економіки, встановити особливості (специфіку) розвитку туристичної галузі та туристичних підприємств з виділенням ролі аспектів праці й персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей організації ефективного управління персоналом підприємств туристичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туризм є одним з пріоритетних напрямів розвитку національної культури й економіки, але складна політична та економічна ситуація в Україні стримує розвиток туристичної індустрії. Невизначеність ситуації відлякує потенційних іноземних туристів, тому задля покращення ситуації перш за все необхідно проводити грамотну інформаційну політику, спрямовану на створення позитивного іміджу країни. Європейська інтеграція України є найважливішою сучасною тенденцією, що має потужний вплив на процеси реформування туристичної галузі. Не менш важливим є процес глобалізації. Сучасний етап розвитку туристичної сфери відзначається прагненням політичних сил відповідати образу провідників Євроінтеграції, що позначається також на діяльності органів державної влади. Проте нерідко показує позитивне ставлення до євроінтеграційних тенденцій супроводжується відсутністю реальних реформ, зокрема спостерігаються збереження перешкод і ускладнень ведення бізнесу, практична відсутність позитивних змін у залученні інвестицій та бюджетному фінансуванні соціальних програм, пов'язаних із розвитком туризму [1, с. 77].

Задля прискорення темпів розвитку та зростання ефективності підприємств туристичної сфери, надання цій сфері пріоритетності необхідно вирішити проблеми, які потребують невідкладної державної підтримки та регулювання. Основними факторами, що стримують розвиток туристичної сфери в Україні, є нестабільність політичної ситуації в країні та наявність військового конфлікту на Сході; недоліки регіонального регулювання галузі туризму; недостатність рекламної інформації щодо України за кордоном; велике податкове навантаження, що є перешкодою для потенційних інвесторів у сферу туризму; недостатній рівень кваліфікації персоналу туристичної сфери; невелика кількість готелів, які відповідають світовим стандартам. Однією з головних перешкод ефективного розвитку туристичної галузі в Україні протягом останніх років залишається слабка

туристична інфраструктура [2]. У 2014 році туристичний потік України впав на 20%. Згідно з даними Державної служби статистики число клієнтів туристичних компаній у цей період скоротилось до 2,4 млн. У 2013 році послугами професіоналів сфери туризму скористалися понад 3 млн. українців. Учасники ринку реалізували у 2014 році путівок на 10,7 млрд. грн., хоча за рік кількість придбаних українцями путівок впала на 50% (з 1,35 млн. у 2013 році до 884 тис. у 2014 році), їх вартість зросла на 15% (з 9,33 млрд. грн. у 2013 році). Основною причиною була девальвація гривні, адже основну частину витрат учасники туристичного ринку мають в іноземній валюті. Найсуттєвіше у 2014 році просів сектор внутрішнього організованого туризму, адже кількість придбаних в туристичних компаніях путівок для відпочинку в Україні впала за рік на 45%, а саме з 537 тис. до 322 тис. Число українців, які відпочили у 2014 році на курортах країни, зросло на 30–45% [3]. Все більше наших співвітчизників вибирають відпочинок на

батьківщині та займаються його організацією самостійно, не вдаючись до послуг профільних компаній. Лідером за популярністю є Львів, потім йдуть Закарпаття та Одеса, яка влітку посідає перше місце. Сьогодні порівняно з рівнем виїзного туризму спостерігаються невісні тенденції щодо кількості в'їзних туристів (рис. 1), але у 2016 році, згідно з даними Адміністрації Держприкордонслужби, до України в'їхали 13,6 млн. іноземців, що на 5,6% більше, ніж у 2015 році. Кількість туристичних потоків в Україну продовжує зростати. Згідно з даними Держтуризму динаміка туристичних потоків виїзного туризму у 2012–2016 роки збільшилась на 7,19%. Кількість іноземних туристів, які відвідали Україну, суттєво знизилась за цей період, склавши 37,8%. Високі показники прибуття у 2013 році можна пояснити зростанням популярності країни після «Євро-2012», нині попит на відпочинок в Україні серед іноземців дуже низький з низки причин, тому організація рецептивного туризму є ускладненою. Динаміка внутрішніх



Рис. 1. Динаміка туристичних потоків України за 2012–2016 роки

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [5]

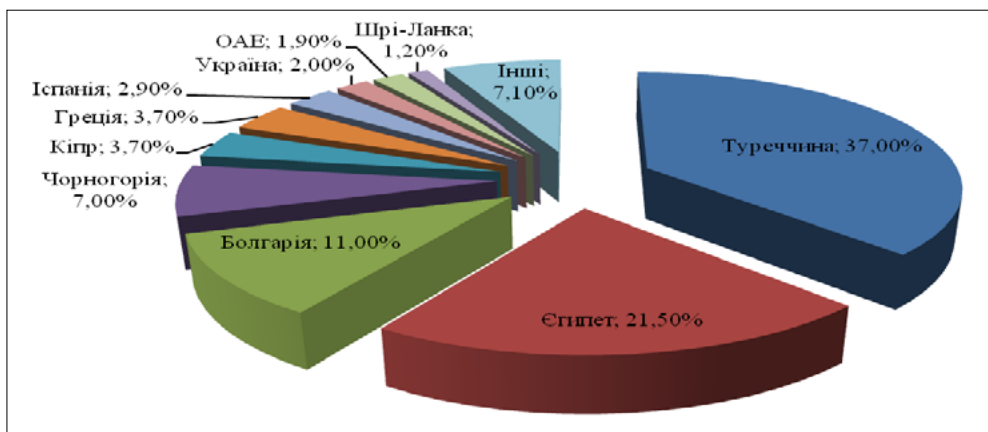


Рис. 2. Популярні напрямки відпочинку в Україні у літній період 2016 року

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [6]

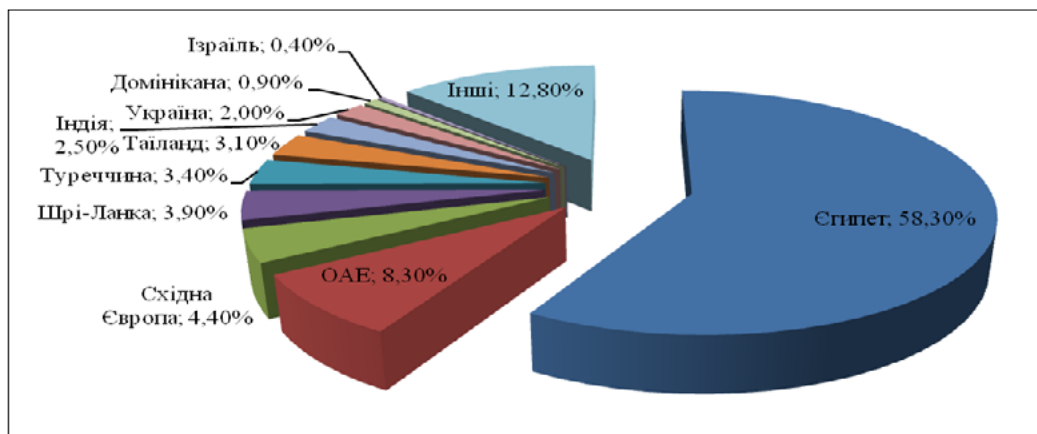


Рис. 3. Популярні напрямки відпочинку в Україні у зимовий період 2016 року
Джерело: розроблено авторами на основі джерела [6]

туристичних потоків також є негативною, спостерігається падіння показників на 41,6% [5].

Згідно з даними звіту про конкурентоспроможність в туризмі у 2017 році Україна посідає 88 місце зі 136 в рейтингу привабливості країн для туристів за версією експертів Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) в Давосі. Щодо безпеки Україна разом з Пакистаном, Нігерією, Венесуелою, Єгиптом, Кенією та Гондурасом увійшла в топ-10 країн-аутсайдерів. Попит українського споживача змінюється, і учасники туристичного бізнесу мають пристосовуватись до цих змін. Головною тенденцією 2016 року стала [6] переорієнтація українського споживача на внутрішній ринок. Згідно з даними Центра туристичної інформації кількість туристів, які відпочивають усередині країни, збільшилась на 30–50%. Значно збільшився попит українців на відпочинок на узбережжі Чорного та Азовського морів, особливо на курорт Затоку, Одесу та Залізний Порт, відпочинок у Карпатах. Відпочинок у безвізових країнах або країнах зі спрощеним візовим режимом став пріоритетним, у літній період користуються попитом Туреччина, Чорногорія, Кіпр, Болгарія тощо (рис. 2), а в зимовий – Єгипет, ОАЕ, Шрі-Ланка, Таїланд тощо (рис. 3). Незважаючи на наявні труднощі, ситуація в українському туризмі поступово змінюється на краще.

Стратегія розвитку сфери туризму й курортів України на період до 2022 року спрямована на вирішення проблем комплексного розвитку сфери туризму, готельного господарства, курортів, санаторно-курортного обслуговування, підтримку створення та модернізації туристичної інфраструктури, забезпечення належної якості туристичних і курортних послуг, ефективного використання видимого туристичного потенціалу.

Управління в туризмі, як і в будь-якій іншій сфері діяльності, здійснюється за розподілом на окремі функції, які зосереджені в трьох основних групах: 1) загальне управління (встановлення нормативних вимог та політики управління, політики інновацій, планування,

організація роботи, мотивація, координація, контроль, відповідальність); 2) управління структурою підприємства (його створення, предмет діяльності, правові форми, зв'язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація); 3) конкретні галузі управління (маркетинг, інновації, виробництво, кадри, фінанси, основні фонди). Останні дослідження показали, що ефективну та конкурентоспроможну організацію відрізняє особистісний підхід до процесу управління, тобто постановки стратегічних та тактичних цілей, завдань, вибору методів, принципів, критеріїв оцінювання діяльності як персоналу, так і підприємства загалом. Від цього значною мірою залежить повнота розкриття людського потенціалу, що перш за все стосується підприємств галузі туризму, оскільки саме в цій сфері персонал є складовою частиною туристичного продукту та визначає його якість.

Зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях відбилося на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов'язках та рівні професійної компетентності менеджерів. За всього різноманіття наявних підходів до цих проблем в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є формалізація методів та процедур відбору кадрів, висунення молодих та перспективних працівників. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління туристською організацією. Підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу у своїй діяльності мають низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як досить низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованої робочої сили, якщо проводиться регулююча діяльність (наприклад, кухар); незручний графік роботи, відповідно, зростання ймовірності сімейних проблем; переважаання жінок та етнічних меншин у країнах з низьким рівнем захисту працівників, відповідно, заповнення більш високооплачуваних посад, квалі-

фікованих та привабливих робочих місць чоловіками, що вказує на нерозвиненість політики рівних можливостей у секторі; використання періодичної сезонної зайнятості, що підвищує рівень бідності та унеможлиблює планування кар'єри; надмірна залежність від неформальних методів вербування персоналу; відсутність свідочтв використання добропорядної практики управління персоналом (HRM-практики); практично повна відсутність профспілок; високий рівень плинності робочої сили; труднощі в наборі й утриманні співробітників [7, с. 17].

Сьогодні основною задачею в діяльності турагентств є організація ефективного процесу управління загалом та процесу продажу туристичних послуг зокрема. При цьому головною людиною, від професіоналізму й особистості якої залежить вибір покупців, є менеджер туристичної фірми. Саме тому високопрофесійні менеджери є досить високооплачуваними працівниками. Однак фахівців, що відповідають сучасним вимогам, не вистачає. Вимоги, які у сучасному туристичному бізнесі висувуються до посади менеджера, можна звести до таких груп: 1) концептуальні знання в галузі соціальної психології, знання сучасних управлінських підходів та особливостей професії; 2) професійні знання за спеціалізацією; 3) додаткові знання та вміння (володіння іноземними мовами, вміння користуватися ІТ, знання в галузі правознавства, психології, філософії); 4) особисті якості, до яких можна віднести моральні та вольові якості, нестандартне мислення, рішучість та наполегливість у досягненні цілей, ініціативність, вміння виконувати зобов'язання й обіцянки, справедливість, тактовність, акуратність, вміння розташувати до себе, почуття гумору; 5) знання етичних норм та ділової етики, дисциплінованість; 6) ділові якості та організаторські здібності, тобто самостійність під час прийняття рішень та вирішення проблем, самоорганізованість, вміння формувати та мобілізувати колектив, вміння ефективно використовувати засоби мотивації; 7) комунікативні якості, що проявляються в умінні встановлювати зв'язки з представниками різних сфер діяльності та різних посадових статусів, вміння формувати здоровий психологічний клімат у колективі, а також швидко встановлювати зв'язки з клієнтами фірми. Останні дослідження щодо менеджменту свідчать про те, що успішна діяльність керівника майже на 80% залежить від його особистих якостей, а лише на 20% – від його професійних навичок та вмінь за спеціалізацією. Успішна робота на сучасних підприємствах індустрії туризму потребує вміння спілкуватися, розуміти настрій та інтереси присутніх, мотивувати клієнта до придбання туристичного продукту. На рис. 4 представлена модель компетенцій менеджерів туристичної фірми. Представлена модель може використовуватися керівництвом туристичної організації для відбирання, оцінювання й на-

вчання персоналу, а також для розміщення кадрів та формування кадрового резерву. Виходячи з проаналізованих вище факторів впливу на процес продажу, можемо сказати, що успішний менеджер сучасної туристичної фірми, крім професійних компетенцій, повинен володіти принаймні трьома групами компетенції, тобто виконувати три ролі: 1) лідер (такий менеджер веде клієнта за собою, він діє ефективно, незважаючи на втому або поганий настрій, легко перебудовує техніку й тактику своїх дій залежно від ситуації та завжди спрямований на перемогу); 2) психолог (менеджер, який має здібності психоаналітика й філософа; він є тренером, що допомагає клієнту самоактуалізуватися та самореалізуватися, він розуміє й відчуває клієнта найчастіше краще за самого клієнта, визнає право клієнта на унікальність і до кожного клієнта знаходить свій підхід); 3) шоумен (виконуючи цю роль, менеджер робить все, щоби клієнт одержав максимум задоволення від покупки; якщо потрібно, він перетворить процес продажу на ритуал, дасть клієнту відчути свою значимість, унікальність, наявність тонкого смаку) [4]. Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Кадрове планування має дати відповіді на питання про те, скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де необхідно (планування потреби в кадрах); якою ціною можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал з огляду на соціальні аспекти зайнятості (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати працівників відповідно до їх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично й цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів діяльності (план кадрового розвитку); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати щодо утримання персоналу). Різниця між дрібними, середніми та великими туристичними підприємствами полягає лише в обсязі виробничого та кадрового планування. Кожне туристичне підприємство вибирає для себе модель, що відповідає його потребам [9, с. 69].

Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування й прогнозування засад, найважливішими з яких є єдність економіки й політики; науковий характер планування й прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами й потребами; поєднання галузевого та територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розроблення планів [10, с. 218]. Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв'язку між теорією та практикою, що є обов'язковим у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувують нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, але

й практичні навички, тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку. Ефективне управління персоналом спрямоване на підвищення якісного й кількісного рівнів виконання роботи керівником або спеціалістом, що, зрештою, забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку [10, с. 127]. Конкурентоспроможність у цьому разі розуміється як сукупність умов, наданих персоналу, які позитивно відрізняються від аналогічних туристичних підприємств. Важливу роль у мотивації персоналу відіграє середня заробітна плата. Розмір цього показника розглядається в динаміці. Порівнюються темпи зростання середньої зарплати на туристичному підприємстві з темпами збільшення середньої заробітної плати в регіоні.

Чисельність персоналу управління має бути аналітично обґрунтована з огляду на запроєктований склад та обсяг робіт або укрупнено визначена за нормативами чисельності та нормами керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують працівники визначеної вікової групи, тому трудовий потенціал деякою мірою залежить від того, якою є їх питома вага у загальній чисельності працюючих. Звідси впливає, що ефективність діяльності туристичних підприємств галузі туризму відносно менеджменту персоналу досягається правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною та фізичною придатністю); зберіганням зацікавленого

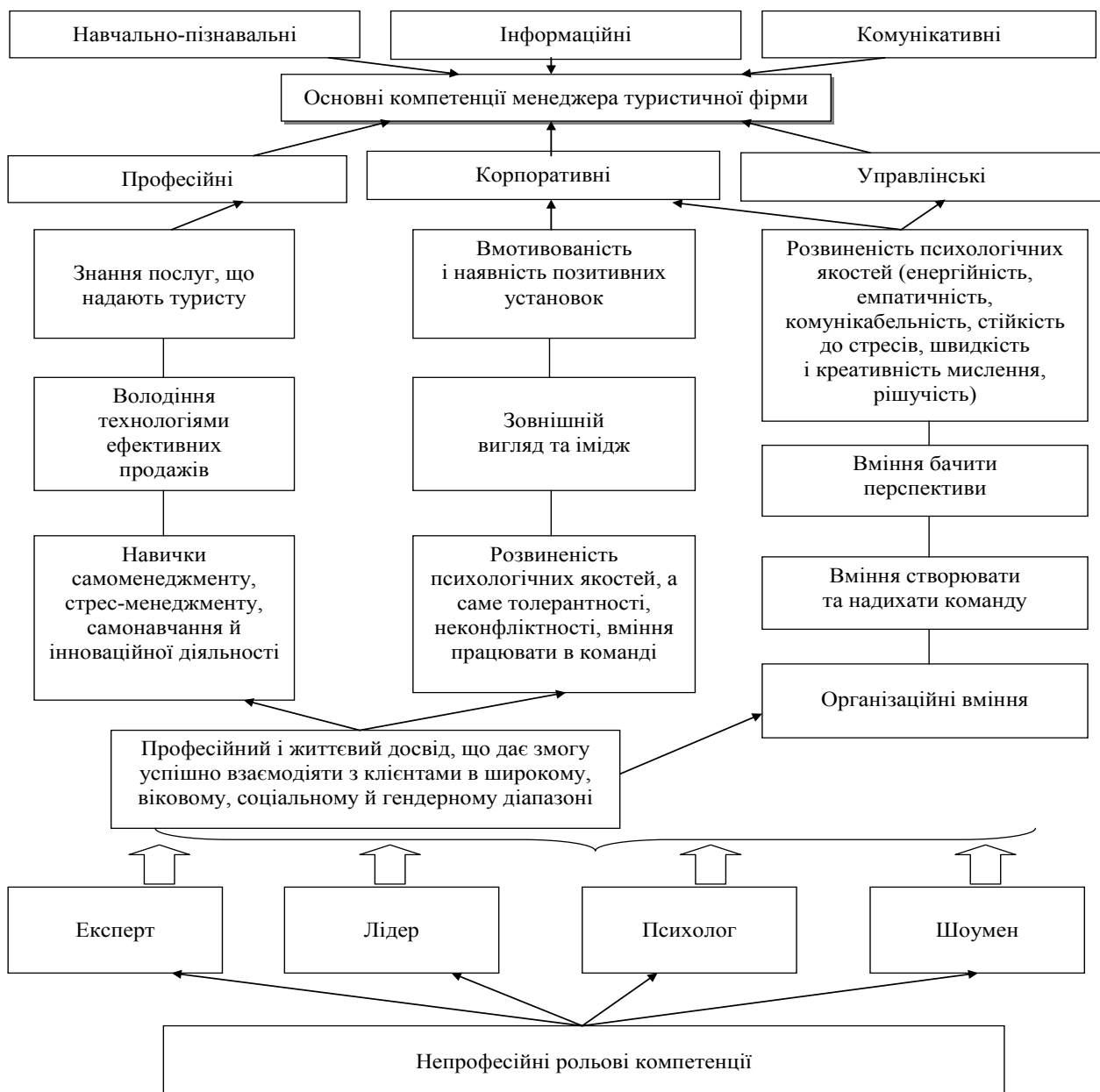


Рис. 4. Модель компетенцій менеджерів туристичної фірми

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [8]

у досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плінністю кадрів); методами оплати, що влаштовують усіх, та стимулювання праці, а також вжиттям значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління. У цьому разі до відома кожного співробітника має бути доведений весь обсяг завдань та відповідальність за їх виконання, а не тільки їхні окремі елементи. Після цього необхідно розподілити розроблені завдання серед співробітників відповідно до їх компетенції та спроможностей. Завдання й компетенції повинні надаватися на тривалий час [11, с. 163]. Керівник має утручатися в повсякденну роботу тільки у виняткових випадках. Під час виконання інших завдань він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід виконання й наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри та готовності брати на себе відповідальність за виконані завдання.

Висновки. За результатами дослідження можна зробити висновок, що зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях, а саме формалізація методів та процедур відбору кадрів, висунення молодих та перспективних працівників складають запоруку успішного функціонування туристичних фірм у сучасних умовах господарювання. Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв'язку між теорією та практикою, що є обов'язковим характером у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, але й практичні навички, тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

Сучасний туристичний бізнес є одним з найбільш динамічних секторів світового господарства, що створює конкурентоспроможний на національному та міжнародному ринках туристичний продукт, який здатний максимально задовольнити туристичні потреби, що є також неможливим без залучення інновацій, які активно впроваджуються через сучасні інформаційні технології, вдосконалюючи процеси виробництва туристичних послуг, безупинно змінюючи форми й способи пропозиції та надання послуг, відкриваючи та освоюючи нові можливості. Для ефективного управління персоналом вітчизняних підприємств туристичної галузі необхідно здійснити економіко-фінансову підтримку їх розвитку, покращити їх кадрове забезпечення, створити ефективні партнерські зв'язки між державою та бізнесом задля

впровадження інновацій в туристичні продукти та розвиток інфраструктури. Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонування туристичних організацій потребує вирішення низки проблем, найважливішою з яких є максимально ефективний менеджмент персоналу. Причому це актуально не тільки для суспільства загалом, але й для туристичної організації. Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях – це найважливіший напрям, який має вивести вітчизняну туристичну індустрію на новий шлях стабільного розвитку та забезпечити глобальну конкурентоспроможність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зікеєва С.Г. Туристична галузь України в період євроінтеграції: соціально-економічний аспект. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 74–82.
2. Гордієнко В.В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни // XIII Міжнародний економічний форум. 2013. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf (дата звернення: 04.09.2015).
3. Inostrancy stali chashhe poseshhat' Ukrainu v celjah turizma (2017), [Foreigners began to visit Ukraine more frequently for tourism purposes]. URL: <https://delo.ua/ukraine/kolichestvo-inostrannyh-turistov-vukraine-vyroslo-na-9-za-god-334468> [in Russian].
4. Бартошук О.В. Оцінка розвитку туризму в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 82–86.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2017).
6. Перший український онлайн-журнал для професіоналів туристичного бізнесу. URL: <http://turprofi.com.ua> (дата звернення: 05.07.2017).
7. Nickson D. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Amsterdam ; Boston ; Heidelberg. 2007. 305 p.
8. Стеганцев А.В. Стратегическое управление персоналом в области продаж. *Финансовый бизнес*. 2007. № 6. URL: http://www.stiogantsev.ru/st/vr_prodav_bud (дата звернення: 07.07.2014).
9. Мармуль Л.О., Сарапіна О.А. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2006. 183 с.
10. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2007. № 28. 264 с.
11. Войнаренко М.П., Юр'єва-Юрій А.В. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України. *Вісник ДІТБ*. 2009. № 13. 280 с.
12. Сапунова В.Б. Туризм: еволюція, структура, маркетинг : монографія. Москва : Ось-89, 1997. 160 с.
13. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 524 с.
14. Незвещук-Когут Т.С. Удосконалення управління діяльністю туристичних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2012. 195 с.
15. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
16. Туристична діяльність в Україні у 2011 році : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2012. 76 с.

17. Колективні засоби розміщування в Україні у 2011 році : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2012. 190 с.

REFERENCES:

1. Zikeyeva S.G. Tourist galuz of Ukraine in the period of Evrointegratsii: social and economic aspect [Text]. Economics and Culture Management, 2013. № 1. P. 74–82.
2. Gordienko V.V. Tourism – the old social and economic development of the country [Electronic resource] // XIII International Economic Forum. 2013. Access Mode: http://tourlib.net/stat-ti_ukr/gordienko.pdf (date of the beast: 04/09/2015).
3. Inostrancy stali chashhe poseshat' Ukrainu v celjah turizma (2017), [Foreigners visit for tourism purposes]. Available at: <https://delo.ua/ukraine/kolichestvo-inostrannyh-turistov-ukraine-vyroslo-na-9-za-god-334468> [in Russian].
4. Bartoschuk O.O. Otsinka rozvitku tourism in Ukraine [Text]. Investments: practice and development, 2012. № 7. P. 82–86.
5. Sovereign statistics service of Ukraine [Electronic resource]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (date of the beast: 05/05/2017).
6. The first Ukrainian online magazine for professionals in tourist business. [Electronic resource]. URL: <http://turprofi.com.ua> (date of the beast: 05/07/2017).
7. Nickson D. Human Resource Management for the hospitality and tourism industries. Amsterdam, Boston, Heidelberg, 2007. 305 p.
8. Stegantsev A.V. Century. Strategic personnel management in the field of sales // Financial business. 2007. № 6. [Electronic resource]. Access mode: <http://www.stiogantsev.ru/st-vr-prodav-bud> (date of the beast: 07/07/2014).
9. Marmul L.O. Organizational and Economic Mechanism of the Functions of Tourist and Recreational Organizations: Monographs / L.O. Marmoul, O.A. Sarapina. K. : HHL IAE, 2006. 183 p.
10. Tregulova I.P. Organizational and funktsionalnaya mekhanizm management personnel of the company of tourist business. Visnik social-economic doslidzhen, 2007. № 28. 264 p.
11. Voynarenko M.P. Mechanism of stimulation of praction in tourist areas of Ukraine / M.P. Voinarenko, A.V. Yur'eva-Yuriy. 2009. № 13. 280 p.
12. Saprunova V.B. Tourism: evolution, structure, marketing: monograph. – M. : Os-89, 1997. 160 p.
13. Boyko M.G. Tsinnisno orientanov management of tourism: monographs. K. : KNTEU, 2010. 524 p.
14. Nezveshukuk-Kogut T.S. Udoskonalennya managing the travel agency of tourist attractions : dis. ... cand. econom. sciences: 08.00.04 / T.S. NeznaznukKogut; Kherson. nat tech. un-t. – Kherson, 2012. 195 p.
15. Grinova V.M. Problems of labor resource management: monographs / V.M. Grinova, O.M. Yastremska. X. : KNUE, 2006. 192 p.
16. Tourist activity in Ukraine in 2011 : statistical bulletin. – K. : State Statistics Service of Ukraine, 2012. 76 p.
17. Collective sites rozmischyuvannya in Ukraine in 2011 rotsi : statistical bulletin. K. : The State Statistics Service of Ukraine, 2012. 190 p.