

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ  
ТУРИЗМУ ОДЕСЬКОЇ, МИКОЛАЇВСЬКОЇ ТА ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТЕЙHUMAN CAPITAL AS A STRATEGIC ASSET OF TOURISM ENTERPRISES  
OF THE ODESA, MYKOLAIV AND KHERSON REGIONS

У статті розглянуто людський капітал як стратегічний актив сучасного процесу розбудови нової моделі економічного розвитку України, формування стійких конкурентних переваг підприємств сфери послуг та виконання організаційних завдань у сучасних умовах перманентної турбулентності соціально-економічного середовища. Метою дослідження стало вивчення кадрового складу підприємств сфери туризму Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, який значною мірою визначається рівнем забезпеченості туристичних організацій регіонів працівниками з вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму. Встановлено, що туристичні підприємства Одеського регіону найкраще забезпечені фахівцями – від 50% і вище у різних типах організацій даного сервісного сектору, тоді як лише туроператори та провідні туристичні фірми Миколаївської та Херсонської областей забезпечені працівниками з вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму. Розглянуто специфіку формування кадрового складу туристичних підприємств; висвітлено основні риси сучасних змін на ринку праці даної галузі та прогнози щодо зростання як ролі, так і кількості робочих місць висококваліфікованих фахівців у майбутньому.

**Ключові слова:** людський капітал, інтелектуальний капітал підприємства, туризм, Причорномор'я.

В статье рассмотрен человеческий капитал как стратегический актив современного процесса создания новой экономической модели развития Украины, формирования стойких конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг и выполнения организационных задач в современных условиях перманентной турбулентности социально-экономической среды. Целью исследования стало изучение кадрового состава предприятий сферы туризма Одесской, Николаевской и Херсонской областей, который в значительной степени определяется уровнем обеспеченности туристических организаций сотрудниками с высшим и средним специальным образованием в сфере туризма. Установлено, что туристические предприятия Одесского региона лучше всего обеспечены специалистами – 50% и выше в разных типах организаций данного сервисного сектора, в то время как только туроператоры и крупные туристические фирмы Николаевской и Херсонской областей имеют сотрудников с высшим или средним специальным образованием в сфере туризма. Рассмотрена специфика формирования кадрового состава туристического предприятия; выделены основные черты современных изменений на рынке труда данной отрасли и прогнозы по вопросам усиления как роли, так и количества рабочих мест высококвалифицированных специалистов в будущем.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, интеллектуальный капитал предприятия, туризм, Причорноморье.

УДК 338.58:65.014

DOI <https://doi.org/10.32843/bSES.52-31>

**Яворська О.Г.**

к.б.н., доцент, доцент кафедри туризму Київський національний лінгвістичний університет

**Yavorska Oksana**

Kyiv National Linguistic University

*The article considers human capital as a strategic asset of the modern process of building a new model of economic development of Ukraine, the formation of sustainable competitive advantages of enterprises in the service sector and organizational tasks in modern conditions of permanent turbulence of socio-economic environment. The aim of the study was to study the staff composition of tourism enterprises in Odessa, Mykolaiv and Kherson regions, which is largely determined by the level of provision of tourism organizations in the regions by employees with higher or secondary special education in tourism. We have used a set of general and special methods in this article (they are historical and logical method, method of analysis and synthesis, diagram method, scientific abstraction). We reviewed the literature and used some staffing interpretations. It is established that tourist enterprises of Odessa region are best provided with specialists – from 50% and above in various types of organizations of this service sector, while only tour operators and leading travel companies of Mykolayiv and Kherson regions are provided with employees with higher or secondary special education in tourism. The specificity of the formation of the personnel of tourism enterprises is considered; the main features of the current changes in the labor market of the industry and forecasts for the growth of both the role and the number of jobs of highly qualified specialists in the future are highlighted. To successfully implement the state strategic program for the development of international and especially domestic tourism in the study region is to overcome the disparities of human capital by aligning the vocational education process with the needs of the industry, as well-educated and competent professionals are no less important than infrastructural levers of hospitality. The carried-out analysis and synthesis of the existing approaches on studying of human capital of the enterprises taking into account specifics of the touristic company are used to support existing managerial policies for better retention practices and management of human resources, for better management practices of the enterprises.*

**Key words:** human capital, intellectual capital of the enterprise, Black Sea Region.

**Постановка проблеми.** Стратегічний підхід до управління людським капіталом визнає необхідність подальшого планування трудових ресурсів для узгодження як із місією організації, так і змінами у навколишньому економічному середовищі [12, с. 448]. Наукова література описує процес і результати кадрового планування як складової частини стратегічного управління підприємствами [1, с. 35]. Кадрове планування у сфері туризму і гостинності стикається з проблемами загострення конкуренції, впровадження

новітніх технологій, зростання рівня дотримання законодавства з питань безпеки, зміни у сфері подорожей та поведінки відвідувачів, мінливостей у темпах відновлення від недавніх економічних спадів. Таким чином, сфера туризму, відпочинку та гостинності, а також галузі, які залежні від туризму, все більше уваги приділяють пошуку та аналізу інформації щодо кількості й якості поточних і майбутніх людських ресурсів як компоненту стратегічного планування роботи підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічним проблемам розвитку туризму та сфери рекреації в Україні присвячено праці О.О. Любіцевої, М.П. Мальської, М.П. Крачило та ін.. Результати вивчення розвитку рекреації та гостинності Причорноморського регіону доволі всебічно висвітлено у працях українських науковців, серед яких: Н.Є. Нефьодова, В.В. Яворська, Т.І. Левинська, М.В. Бабаченко, Н.Г. Гутовська, Т.Ю. Примак, В.В. Горун, О.А. Воробйова, Н.А. Добрянська, С.С. Стоянова-Коваль, О.В. Ніколюк та ін. Як засвідчують результати аналізу літератури, прогнози у сфері туризму стосувалися переважно побудови проєкцій популярних туристичних напрямків та дестинацій, кількості іноземних туристів та можливостей внутрішнього туризму. Дослідники однотайно зазначають, що регіон північно-західного Причорномор'я у межах України, що охоплює територію Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, може запропонувати туристам широкий вибір екскурсійних послуг, пляжний, оздоровчий, винно-гастрономічний та інші види туризму, безліч цікавих розважальних заходів, різноманіття історичних пам'яток тощо; проте рекреаційно-туристичний потенціал даного регіону не можна вважати розкритим на належному рівні [2, с. 83; 4, с. 6; 7].

Проблеми уточнення, розширення, конкретизації та розуміння взаємозв'язку між науковими термінами таких економічних категорій, як «людський капітал», «трудова потенція», «трудова ресурси», «робоча сила», а також розкриття питань формування людського капіталу як основної цінності суспільства та визначальної детермінанти економічного зростання, розкрито у працях О.А. Грішної, І.М. Кравченко, Р.В. Яковенко, Р.О. Козенко, Л.І. Гальків, Т.В. Давидюк, Л.Т. Шевчук та ін. Висвітленню питань формування ринку праці присвячено дослідження С.І. Бандур, Л.В. Шаульської, Р.В. Мосьпан, В.О. Рубежанської та ін. На думку вчених та економістів, розрив між теорією та практикою у стратегічному плануванні людськими ресурсами у сфері туризму та гостинності залишається сферою занепокоєння, а «увага науковців до туристичної робочої сили бідна» [12, с. 451]. Економічні теорії ринку праці переважно керуються даними, які ґрунтуються на прогнозах про попит та пропозицію певних професій та спеціальностей; надають інформацію про затребуваність певних категорій фахівців та можливість працевлаштування (наявність вакансій на ринку праці). З огляду на провідну роль Одещини в розвитку туризму в Україні, досліджувалися питання зайнятості та мобільності робочої сили у досліджуваному регіоні, проте вивчення питань накопичення людського капіталу підприємств сфери туризму залишалося поза увагою економістів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення людського капіталу підприємств сфери туризму Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, який значною мірою визначається рівнем забезпеченості туристичних організацій працівниками з вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму, розроблення класифікації показників людського капіталу підприємства, а також дослідження питання управління людськими ресурсами як ключового елемента в досягненні стійких конкурентних переваг та виконанні організаційних завдань у сучасних турбулентних умовах економічного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як зазначає К.В. Степанова, «анексія Криму призвела до необхідності пошуку нових шляхів розвитку Українського Причорномор'я, де багато функцій Криму візьме на себе Одеська область, особливо у туризмі, отже, просування Одеси як дестинації на міжнародному туристичному ринку, зокрема створення у місті міжнародного фестивального центру, має стати пріоритетним напрямом» подальшого розвитку даного регіону [8, с. 137]. До таких висновків доходять Н.А. Добрянська, С.С. Стоянова-Коваль, О.В. Ніколюк [4, с. 7]. Розвиток туризму в Одеському регіоні визначається таким програмним документом, як «Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області на період до 2022 року», в якому туризм та рекреаційний напрям віднесено до стратегічних національних пріоритетів [2, с. 84].

Економістами та науковцями доведено, що розвиток туризму має суттєвий вплив на зайнятість місцевого населення, і тому повинен стати важливим інструментом поживлення регіонального ринку праці [5]. Аналіз регіональної структури ринку праці В.Ф. Кифяка та А.М. Розман також засвідчує, що значна кількість зайнятого населення припадає на дотичні до туризму сфери діяльності – близько 18% зайнятого населення регіону; зокрема, вагома частка припадає на торгівлю (8%), діяльність транспорту та зв'язку (6%), досить високим є відсоток надання колективних та індивідуальних послуг, діяльність у сфері культури та спорту (4%), діяльність готелів та ресторанів (1%) [5].

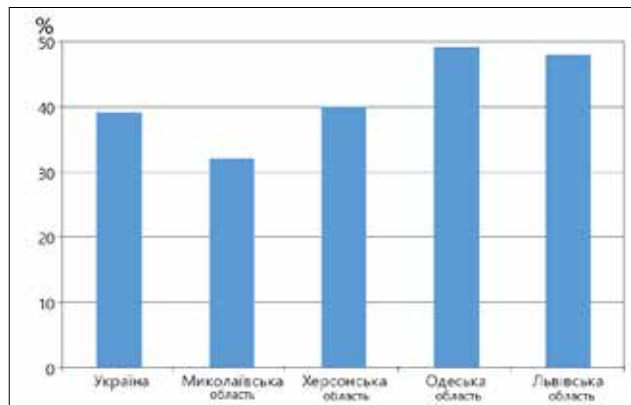
Трудові ресурси підприємства сфери туризму – це кадровий персонал, що виступає як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві; залежно від виконуваних функцій і професіоналізму працівники туристичних організацій поділяються на п'ять категорій: керівники, фахівці, службовці, робітники молодший обслуговуючий персонал [9]. Із даного переліку категорій вищу спеціальну туристичну освіту мають керівники та робітники. Керівники – працівники, що посідають посади керівників підприємства і структурних підрозділів, а також заступники на таких посадах: директори, начальники, завід-

увач, головні фахівці. Робітники – працівники, безпосередньо зайняті виробництвом туристичних продуктів і послуг (менеджери з розроблення турів та по роботі з клієнтами, офіціанти тощо); інші ж категорії, як наприклад фахівці, мають вищу або спеціальну освіту (бухгалтери, економісти, техніки, юристи тощо); службовці – середню технічну освіту або свідоцтво про закінчення спеціальних курсів (касири, діловоди, секретарі, експедитори тощо); молодший обслуговуючий персонал – середню освіту (двірники, прибиральниці, кур'єри, розсилки тощо) [9].

Кадровий стан підприємств турбізнесу характеризується низкою абсолютних і відносних показників, які дають уявлення про кількісний, якісний і структурний стан трудових ресурсів у визначений момент часу; зокрема, основним серед них вважається показник частки персоналу, які мають вищу або середню фахову освіту, від загальної кількості працівників цих категорій (віднесено до групи якісних показників трудових ресурсів підприємства) [9]. Для всіх туристичних організацій характерне переважання робітників у загальній чисельності працівників (понад 50%), що відповідає принципу оптимальності організації виробництва [9].

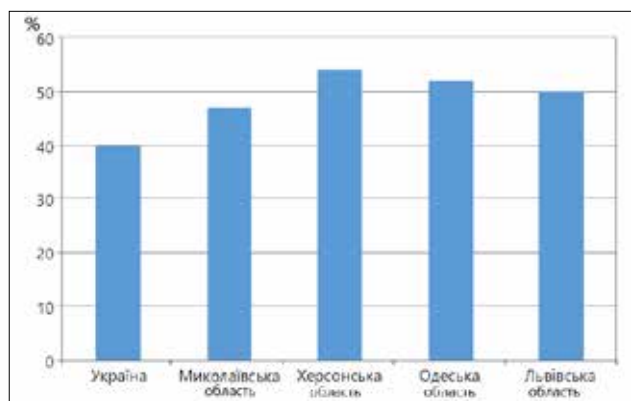
Згідно з отриманими нами результатами, відзначається суттєва строкатість щодо показників частки працівників із вищою та середньою спеціальною освітою від загальної кількості працюючих у галузі туризму досліджуваного регіону серед туроператорів, турагентів та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність: у Миколаївській області даний показник нижчий на 7% від загальнодержавного (39% у середньому по Україні), тоді як по Одещині він не лише вищий на 10%, а є найвищим по країні серед регіонів (до числа обласних регіонів не віднесено місто Київ) (рис. 1). Аналіз якісного складу персоналу підприємств лише юридичних осіб засвідчив: 52% від загальної кількості штатних працівників туристичних підприємств Одеської, Миколаївської та Херсонської областей мали вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму, що на 12% вище, ніж у середньому по Україні (рис. 2).

Тенденція доволі високого показника частки працівників зі спеціальною туристичною освітою серед юридичних осіб у досліджуваному регіоні закріпилася в останні роки, що зумовлено зростанням ролі внутрішнього туризму (особливо пляжного та відпочинкового видів туризму не лише в Одеській, а й у Херсонській областях). Також варто звернути увагу на той факт, що за досліджуваним показником лише Миколаївська область із розглянутих нами у регіоні трохи поступається Львівській області (до 3%), яка є провідним туристичним регіоном не лише Західної України, а й усієї країни. Можна прогнозувати, що і в подальшому увага та інтерес туроператорів залишатимуться незмінними, що потребуватиме кваліфікованих працівни-



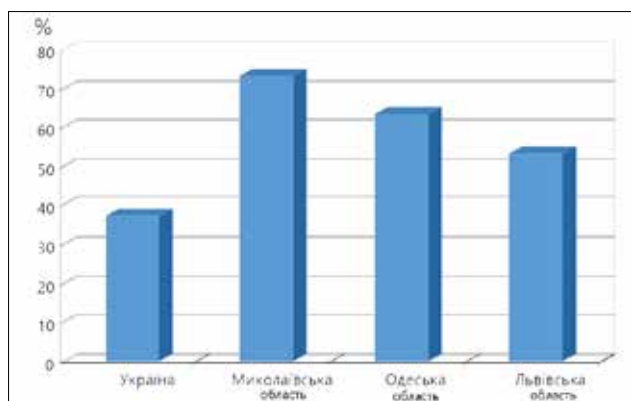
**Рис. 1. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників туристичних підприємств України та її окремих регіонів на 2018 р.**

Джерело: складено за даними [3]



**Рис. 2. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників туристичних підприємств (юридичні особи) України та її окремих регіонів на 2018 р.**

Джерело: складено за даними [3]



**Рис. 3. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників туроператорів на території України та її окремих регіонів на 2018 р.**

Джерело: складено за даними [3]

Таблиця 1

**Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях станом на 2018 р.**

	Одеська область	Миколаївська область	Херсонська область
Юридичні особи (усього):	135	18	16
туроператори	17	3	1
турагенти	111	15	11
суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	7	-	4
<b>Фізичні особи – підприємці (усього):</b>	<b>135</b>	<b>69</b>	<b>64</b>
турагенти	121	66	60
суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	14	3	4

*Джерело: складено за даними [3]*

ків та досвідчених фахівців із розроблення новітніх туристичних турів та маршрутів.

Подальший аналіз кадрового складу підприємств серед юридичних осіб, які представлені туроператорами, турагентами та суб'єктами, що здійснюють екскурсійну діяльність, зазначив таке. За показником кількості працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму серед туроператорів лідирує Миколаївщина; частка висококваліфікованих фахівців даного типу туристичних підприємств області майже в два рази більша, ніж у середньому по Україні (рис. 3).

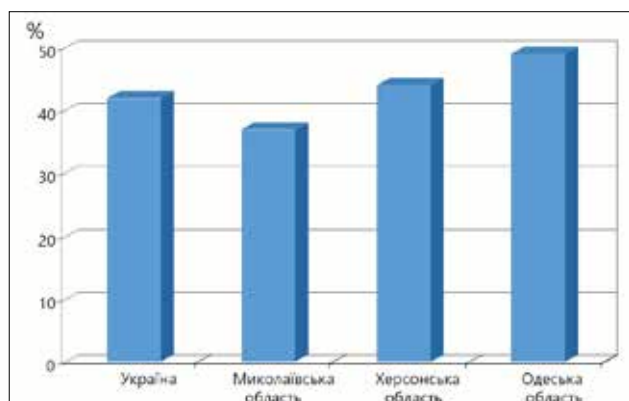
Також значна частка профільних фахівців і на підприємствах туроператорів Одещини, яких у регіоні на 2018 р. нараховувалося 17, а досліджуваний показник вищий на 26%, ніж по країні (табл. 1). Між тим у Миколаївській області не має жодного штатного працівника серед суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснюють екскурсійну діяльність (серед юридичних осіб), що засвідчує диспропорційність у структурі туристичної сфери даної області.

Цей висновок підтверджується і такими показниками: у штаті працівників туристичних фірм частка фахівців із вищою туристичною освітою на Миколаївщині нижча, ніж по Україні, тоді як в Одеській і Херсонській областях – вища, ніж по країні серед юридичних осіб (рис. 4).

Таким чином, маючи майже однакову кількість туристичних фірм (у Миколаївській області – 15, у Херсонській – 11 туристичних фірм), за рівнем фахової підготовки та рівнем освіти персоналу туристичних підприємств досліджуваного регіону вбачаються суттєві відмінності, що засвідчують необхідність примноження людського капіталу підприємств сфери туризму та гостинності у Миколаївській області.

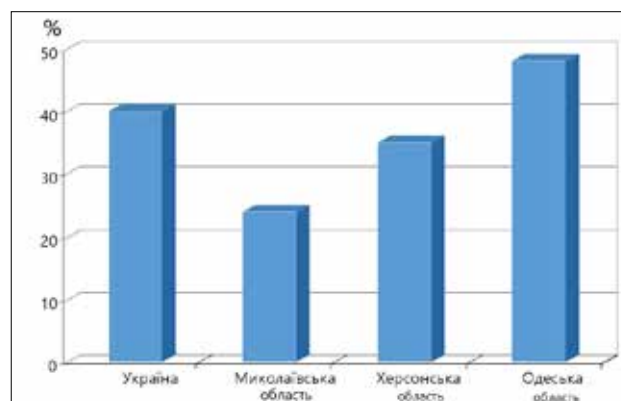
Показники частки штатних працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму для юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців сумарно, на жаль, значно нижчі від середніх по країні для Миколаївської (на 16%) та Херсонської (5%) областей (рис. 5).

Також в Одеській (7 підприємств) та Херсонській (4 підприємства) областях доволі високий



**Рис. 4. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників турагенцій (юридичні особи) на території України й Одеської, Миколаївської та Херсонської областей на 2018 р.**

*Джерело: складено за даними [3]*



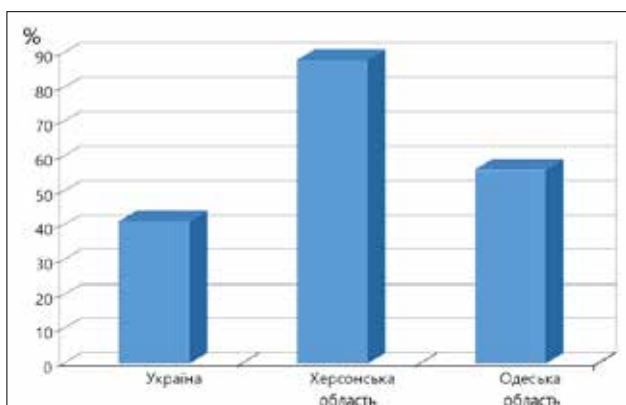
**Рис. 5. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників турагенцій на території України й Одеської, Миколаївської та Херсонської областей на 2018 р.**

*Джерело: складено за даними [3]*

порівняно із загальнонаціональним рівень спеціалістів із вищою фаховою підготовкою серед суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність серед юридичних осіб; зокрема, по Херсонщині цей показник більш як удвічі вищий, ніж по країні (рис. 6). Загалом варто зазначити, що на території Херсонської області питання фахового кадрового забезпечення підприємств сфери туризму та рекреації серед юридичних осіб загалом вирішується доволі успішно. Проблема, на нашу думку, полягає лише в нерозвинутості даного сектору економіки та незначній кількості туристичних підприємств: за показником кількості суб'єктів туристичної діяльності (юридичні особи), яких на кінець 2018 р. нараховувалося 16, Херсонська область посідає 19-е місце по країні [3].

Одеська область, займаючи третє місце по Україні за кількістю суб'єктів туристичної діяльності, яких на кінець 2018 р. нараховувалося 135 у регіоні та, відповідно, поступаючись за даним показником місту Києву (856 підприємств) та Львівській області (142 підприємства), характеризується доволі високими показниками щодо числа спеціалістів із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників туроператорів, турагентів та підприємств, що здійснюють екскурсійну діяльність серед юридичних осіб (рис. 7).

Варто відзначити високий рівень фахового забезпечення у структурі людських ресурсів серед туроператорів, яких на території Одещини значно менше порівняно з м. Києвом (352) та Львівщиною (58 підприємств). Проте ці 17 туроператорів Одеської області, володіючи значним людським капіталом, працюють зі 111 туристичними фірмами, тоді як у Львівській області нараховується лише 72 турагенції.



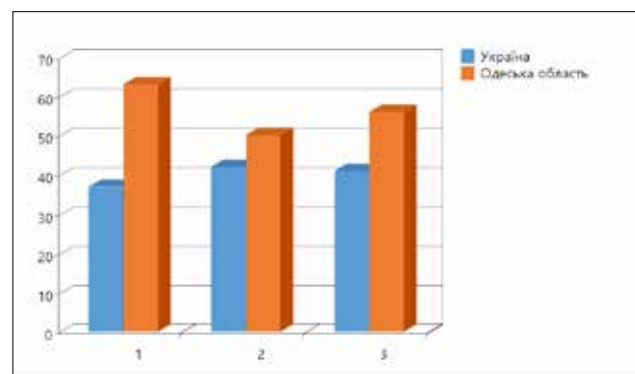
**Рис. 6. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність (юридичні особи), на території України й Одеської, Миколаївської та Херсонської областей на 2018 р.**

Джерело: складено за даними [3]

Як можна бачити з рис. 8, показники частки працівників із вищою туристичною освітою в усіх типах туристичних підприємств сфери туризму вищі в Одеській області порівняно зі Львівщиною (значне превалювання відзначається серед суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність).

У світі VUCA (мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність) неможливо побудувати успіх без «внутрішнього підприємництва» – створення нових ідей усередині організації [11]. Швейцарська організація «Всесвітній економічний форум» (World Economic Forum) підготувала доповідь The Future of Jobs 2016 за участю 371 фірми з 15 країн світу та з 9 різних галузей, яка подала дані щодо рівня зайнятості, спеціальностей та нових професій. Більшість респондентів зазначила, що основними перешкодами для підприємств у новій економіці є непрогнозованість деструктивних змін та невідповідність робочої сили інноваційній стратегії організацій, а також включила туризм до списку тих галузей, які мають адаптуватися найшвидше [14].

У Франції – світового лідера туристичних дестинацій Міністерством освіти та Міністерством праці з урахуванням перспектив економічного розвитку і динаміки зайнятості розробляються прогнози щодо рівнів кваліфікації, освіти та навичок працівників сфери туризму та відпочинку. З урахуванням загальної тенденції дещо знижених темпів зростання кількості працюючих у сфері туризму (у середньому з 2002 р. близько 0,3%, тоді як загалом у сфері послуг – 0,4%) прогнозуються такі тенденції: потреба у працівниках низького рівня кваліфікації (МСКО 0–2) становитиме близько 1% спеціалістів; для середнього (МСКО 3–4) тенденції залишатимуться майже незмінні, а для високого (МСКО 5–6) – висхідні (до 74%) [6, с. 98].



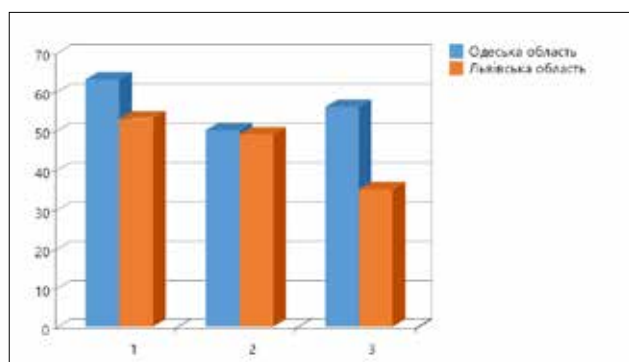
Примітка: 1 – туроператори; 2 – турагенції; 3 – підприємства, що здійснюють екскурсійну діяльність.

**Рис. 7. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників туристичних підприємств України та Одеської області на 2018 р.**

Джерело: складено за даними [3]

Вважаємо, що подібна тенденція відзначається і в Україні. Так, згідно з даними Всеукраїнської федерації роботодавців у сфері туризму України, яка була зареєстрована у 2008 р. (державне свідоцтво № 2842) та є членом Конфедерації роботодавців України, для працівників так званих «нетехнічних» професій (агент з організації туризму) мінімальною кваліфікаційною вимогою сьогодні є неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки або професійно-технічна освіта; проте 95% опитаних роботодавців зазначили, що віддають перевагу особам із вищою освітою у сфері туризму за достатньої кількості таких [6, с. 103]. Загальносвітові прогнози на 2012–2022 рр. також передбачають зростання кількості робочих місць, які потребуватимуть вищої професійної освіти [2, с. 83].

Згідно з концепцією управління людськими ресурсами, цінність персоналу залежить від знань та вмінь, якими володіють працівники. У сфері готельно-ресторанних послуг та туризму провідними механізмами примноження людського капіталу підприємств є формальна освіта, самовдосконалення та професійне навчання, які відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності організацій та створенні інноваційних знань [13, с. 73]. Основною проблемою управління людськими ресурсами є складність у його вимірюванні, оскільки вона включає окремі елементи, такі як освіта, досвід роботи, працездатність, мотивація тощо. Західними науковцями піднімається питання обрахунку «застарівання» знаннєвого капіталу, а також акцентується увага на доволі малій кількості емпіричних досліджень із даної проблеми [13, с. 68]. Для України це питання є доволі актуальним з огляду на атрофію навичок та відсутність набуття нових за таких ситуацій, як праця не за фахом, безробіття, низька мотивація



Примітка: 1 – туроператори; 2 – турагенції; 3 – підприємства, що здійснюють екскурсійну діяльність.

**Рис. 8. Частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму від загальної кількості штатних працівників туристичних підприємств Одеської та Львівської областей на 2018 р.**

Джерело: складено за даними [3]

до праці. Таким чином, з економічного погляду вважаємо за доцільне класифікувати показники людського капіталу підприємств сфери туризму за двома категоріями:

- компетенції стратегічних працівників, що відповідає відсотку основних фахівців із вищою або середньою освітою у сфері туризму. Дані щодо цієї групи працюючих інформують про рівень концентрації людського капіталу підприємства та потенціал для створення організаційної цінності, оскільки більш високе значення фахового освітнього рівня позитивно впливає на ймовірність формування нового туристичного продукту чи послуги;

- персонал із ключовими компетенціями; актуалізація даного активу генерується стосовно конкретних цілей підприємства; потреба у таких працівниках визначається з урахуванням стратегії та цілей підприємства.

Згідно з отриманими нами даними, лише в Одеській області частка працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму становить близько 50% і вище від загальної кількості штатних працівників туроператорів, туристичних агенцій та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність. Для всіх регіонів дослідження характерним є підвищення показника фахової освіти різних рівнів для туристичних підприємств, що належать до юридичних осіб; причому найбільша частка (60% і вище) працівників із вищою або середньою спеціальною освітою в галузі туризму з числа юридичних осіб – серед підприємств туроператорів Одеської та Миколаївської областей. Саме такому типу підприємств притаманна більша кількість працюючих із категорії стратегічних працівників, що і доводить той факт, що саме туроператори володіють найвищими показниками людського та інтелектуального капіталу, який забезпечує основну діяльність даних підприємств щодо розроблення та просування туристичних турів, презентації нових дестинацій і розширення спектру видів туризму та відпочинку регіону дослідження. Ураховуючи той факт, що відсоток компаній із програмами вдосконалення персоналу (strong experiential programs) зріс із 47% у 2015 р. до 64% у 2017 р., а формальне навчання визнано суттєвою інвестицією для розвитку керівників підприємств, питання здобуття вищої професійної освіти для категорії стратегічних працівників підприємств сфери туризму залишатиметься найактуальнішим [10].

Стикаючись зі світовим ринком туристичних послуг, українські підприємства не мають іншого вибору, як посилити свій інтелектуальний капітал, аби витримати конкуренцію. Очевидно, що панацеї чи універсального рішення для підвищення ефективності роботи не існує, проте варто застосовувати підходи та методи управління людським капіталом, які здатні поліпшити перспективи при-

йняття обґрунтованих рішень та мобілізувати бізнес-процеси. Більше знань завжди краще, а генерація та примноження інтелектуального капіталу підприємств сфери туризму шляхом залучення висококваліфікованих фахівців здатні забезпечити внутрішньорегенерувальні механізми в сучасному економічному середовищі.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Моніторинг економічного середовища покликаний забезпечити формування адекватних відповідей на виклики, а також адекватно реагувати на зовнішні чинники, які здатні викликати зміни самого середовища. Економічне середовище Західного Причорномор'я України несе як можливості, так і загрози для підприємств сфери туризму і загалом характеризується доволі високим ступенем стратегічної невизначеності. Раціональне управління процесами примноження інтелектуального капіталу є важливим складником успішного ведення бізнесу підприємств туризму та гостинності, а рівень фахової підготовки є важливим показником інтелектуального капіталу підприємств. Сьогодні високі показники людського капіталу серед підприємств сфери туризму досліджуваного регіону мають туроператори, а також фірми, які належать юридичним особам, що засвідчує необхідність розроблення кваліфікаційних та освітніх програм для фізичних осіб – підприємців на державному рівні.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1(7). С. 34–42.
2. Гутовська Н.Г., Примак Т.Ю. Аналіз стану та перспектив розвитку Одеського туристичного регіону. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 81–87.
3. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.04.2020).
4. Добрянська Н.А., Стоянова-Коваль С.С., Ніколюк О.В. Реалії сьогодення та перспективи розвитку туристичного бізнесу Одеської області. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 1(10). С. 9–15. URL : <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> (дата звернення: 17.04.2020).
5. Кифяк В.Ф., Розман А.М. Формування регіонального ринку праці в контексті розвитку туристичної галузі Буковини. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. № 4(48). URL : [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kufjak6.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kufjak6.htm) (дата звернення: 22.04.2020).
6. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / А. Попа та ін. Будапешт : МОП, 2013. 137 с. URL : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms\\_244735](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms_244735) (дата звернення: 14.04.2020).

7. Програма розвитку туризму та курортів в Одеській області на 2017–2020 рр. URL : <http://oda.odessa.gov.ua/53/52281/78913/78936> (дата звернення: 17.04.2020).

8. Степанова К.В. Українське Причорномор'я в системі Єврорегіонального співробітництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду*. 2016. № 3(119). С. 135–139. URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20163\(119\)/sep20163\(119\)\\_135\\_StepanovaKV](http://ird.gov.ua/sep/sep20163(119)/sep20163(119)_135_StepanovaKV) (дата звернення: 12.04.2020).

9. Трудові ресурси туристичного підприємства. URL : [https://pidruchnik/168202/turizm/trudovi\\_resursi\\_turistichnogo\\_pidpriyemstva](https://pidruchnik/168202/turizm/trudovi_resursi_turistichnogo_pidpriyemstva) (дата звернення: 17.04.2020).

10. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. URL : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (дата звернення: 15.04.2020).

11. Is the era of management over. World Economic Forum. (2017). URL : <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/is-management-era-over> (дата звернення: 10.04.2020).

12. Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning / R. Kenneth et al. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2016. № 15(4). P. 440–461. DOI : 10.1080/15332845.2016.1148569. URL : <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2016.1148569> (дата звернення: 16.04.2020).

13. Mariz-Pérez R., Teijeiro-Alvarez M., García-Alvarez T. The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de economía*. 2012. № 35. P. 68–76. URL : <https://www.elsevier.es/en-cuadernos-economia-329-articulo-the-relevance-human-capital-as-X0210026612551071> (дата звернення: 17.04.2020).

14. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. URL : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (дата звернення: 17.04.2020).

**REFERENCES:**

1. Hrishnova O.A. (2014) Liudskyyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interconnection, evaluation, directions of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1(7), 34-42.
2. Hutovska N.G. Prymak T.Yu. (2018) Analiz stanu ta perspektyv rozvytku Odeskoho turystychnoho rehionu [Analysis of the condition and perspective of development of the Odessa tourist region]. *Infrastruktura rynku*, 25, 81-87.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. 2018 [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 17 April 2020).
4. Dobrianska N.A., Stoyanova-Koval S.S., Nikoliiuk O.V. (2018) Realii sohodennia ta perspektyvy rozvytku turystychnoho biznesu Odeskoi oblasti [Reality today of the present and prospects of development of touristic business of the Odessa Region]. *Ekononika*

*kharchovoi promyslovosti*, 1(10), 9-15. Available at: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> (accessed 17 April 2020).

5. Kyfiak V.F., Rozman A.M. (2012) Formuvannia rehionalnoho rynku pratsi v konteksti rozvytku turystychnoi haluzi Bukovyny [Formation of regional labor market in the context of development of Bukovina tourism industry]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, 4(48). Available at: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kyfjak6.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kyfjak6.htm) (accessed 22 April 2020).

6. Popa A., Kolyshko R., Popova N., Panzika F. (2013) Doslidzhennia ta analiz vakansii i potreb u kvalifikovanykh kadrah u krainakh YeS, Respublitsi Moldova ta v Ukraini [Research and analysis of vacancies and skills needs in EU countries, Republic of Moldova and Ukraine]. Budapesht : MOP. Available at: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms\\_244735](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms_244735) (accessed 14 April 2020).

7. Prohrama rozvytku turyzmu ta kurortiv v Odeskii oblasti na 2017 - 2020 rr. [The program of development of tourism and resorts in the Odessa region for 2017-2020]. Available at: <http://oda.odessa.gov.ua/53/52281/78913/78936> (accessed 17 April 2020).

8. Stepanova A.K. (2016) Ukrainske Prychornomia v systemi Evrorehionalnoho spivrobotnytstva [Black region in system of Euro-Regional cooperation]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu*, 3(119), 135-139. Available at: [http://ird.gov.ua/sep/sep20163\(119\)/sep20163\(119\)\\_135\\_StepanovaKV](http://ird.gov.ua/sep/sep20163(119)/sep20163(119)_135_StepanovaKV) (accessed 12 April 2020).

9. Trudovi\_resursi\_turistichnogo\_pidpriyemstva [Labor resources of the tourist enterprise]. Available at: [https://pidruchnik/168202/turizm/trudovi\\_resursi\\_turistichnogo\\_pidpriyemstva](https://pidruchnik/168202/turizm/trudovi_resursi_turistichnogo_pidpriyemstva) (accessed 17 April 2020) [in Ukrainian].

10. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. (2020). Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Document/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (accessed 15 April 2020).

11. Is the era of management over. World Economic Forum. (2017). Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/is-management-era-over> (accessed 10 April 2020).

12. Kenneth R., Bartlett K., Johnson R., Ingrid E., Schneider D. (2016) Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 440-461. doi: 10.1080/15332845.2016.1148569. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2016.1148569> (accessed 16 April 2020).

13. Mariz-Pérez R., Teijeiro-Alvarez M., García-Alvarez T. (2012) The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de economía*. 35, 68-76. Available at: <https://www.elsevier.es/en-cuadernos-economia-329-articulo-the-relevance-human-capital-as-X0210026612551071> (accessed 17 April 2020).

14. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. (2020). Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (accessed 17 April 2020).