

УДК 338.48:331.108

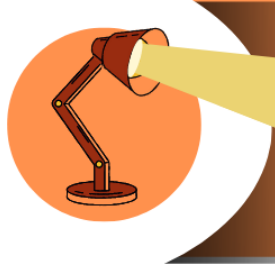
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-417-424](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-417-424)

Борисова-Ярига Аліна Миколаївна аспірантка 4 курсу кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-0727-5889>

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ МИКОЛАЇВЩИНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація. Ця стаття присвячена оцінюванню ефективності управління людським потенціалом у туристичній галузі Миколаївського регіону, де туристичний сектор відіграє важливу роль у розвитку місцевої економіки та створенні нових робочих місць. У статті розглянуто основні проблеми, з якими стикається туристична галузь Миколаївщини, включаючи сезонність зайнятості, відтік молодих фахівців, обмежене фінансування та недостатню співпрацю з місцевими освітніми закладами. Окрему увагу приділено наслідкам післявоєнного відновлення, що потребує додаткових ресурсів для забезпечення сталого розвитку. На основі аналізу сучасної літератури визначено ключові напрямки, що стосуються професійного розвитку працівників, впровадження інноваційних технологій, створення гнучких умов зайнятості та співпраці з освітніми установами для підготовки фахівців. Також запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення управлінських підходів, які можуть підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток туристичного сектору в регіоні. У роботі наголошується на важливості стратегічного підходу до управління людським потенціалом, орієнтованого на інвестування в професійний розвиток і постійне підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження програм навчання та тренінгів для працівників туристичної галузі сприяє покращенню обслуговування клієнтів, що підвищує загальну привабливість Миколаївщини як туристичного регіону. Стаття також акцентує на впровадженні цифрових інструментів, таких як CRM-системи та мобільні додатки, для оптимізації робочих процесів та покращення управління замовленнями і взаємодії з клієнтами. Використання інноваційних технологій забезпечить ефективніше обслуговування туристів і дозволить персоналу зосередитися на виконанні більш стратегічних завдань. Крім того, впровадження гнучких умов праці, зокрема часткової та тимчасової зайнятості, допоможе пом'якшити наслідки сезонності, забезпечуючи стабільність зайнятості і зменшуючи плинність кадрів. У статті представлені





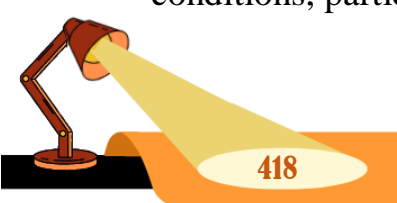
перспективні рішення щодо розширення екологічного та сталого туризму в регіоні, що сприятиме збереженню природних ресурсів і розвитку нових туристичних напрямків, які приваблюють сучасних екологічно свідомих мандрівників.

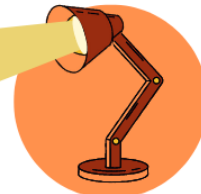
Ключові слова: управління людським потенціалом, туристична галузь, Миколаївщина, професійний розвиток, інноваційні технології, гнучкі умови праці, екологічний туризм, сталий розвиток, відновлення після конфлікту, конкурентоспроможність.

Borysova-Yaryha Alina Mykolaivna a 4th-year Ph.D. student at the Department of Public Administration and International Economics, Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University, <https://orcid.org/0000-0002-0727-5889>

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT IN THE TOURISM INDUSTRY OF MYKOLAIV REGION: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. This article is dedicated to assessing the effectiveness of human potential management in the tourism industry of the Mykolaiv region, where the tourism sector plays a significant role in local economic development and the creation of new jobs. The article examines the primary challenges faced by the tourism industry in Mykolaiv, including seasonal employment fluctuations, the outflow of young professionals, limited funding, and insufficient collaboration with local educational institutions. Special attention is given to the impact of post-war recovery, which requires additional resources to ensure sustainable development. Based on an analysis of contemporary literature, key directions have been identified concerning professional development for employees, the introduction of innovative technologies, the creation of flexible employment conditions, and cooperation with educational institutions for training specialists. Practical recommendations are also proposed to improve management approaches, which can enhance competitiveness and ensure the sustainable development of the tourism sector in the region. The study emphasizes the importance of a strategic approach to human resource management focused on investment in professional growth and ongoing skills development for personnel. The implementation of training programs and workshops for tourism industry workers contributes to improved customer service, enhancing Mykolaiv's overall appeal as a tourist destination. The article also highlights the introduction of digital tools, such as CRM systems and mobile applications, to optimize workflows and improve order management and customer interaction. The use of innovative technologies will ensure more efficient tourist service and enable personnel to focus on more strategic tasks. Additionally, the implementation of flexible working conditions, particularly part-time and temporary employment, will help mitigate the





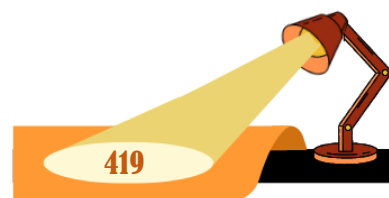
effects of seasonality, ensuring employment stability and reducing staff turnover. The article presents forward-looking solutions for expanding eco-friendly and sustainable tourism in the region, contributing to the conservation of natural resources and the development of new tourist destinations that attract modern, environmentally conscious travelers.

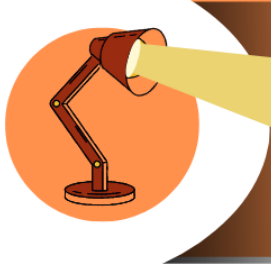
Keywords: human potential management, tourism industry, Mykolaiv region, professional development, innovative technologies, flexible employment conditions, eco-tourism, sustainable development, post-conflict recovery, competitiveness.

Постановка проблеми. Туристична галузь Миколаївщини відіграє значну роль у регіональному розвитку, але стикається з низкою проблем, які впливають на її ефективність та конкурентоспроможність. Основні виклики включають обмежене фінансування, сезонність роботи, відтік молодих фахівців, недостатню співпрацю з місцевими освітніми закладами та нестачу спеціалізованих програм для розвитку людського капіталу. Крім того, низький рівень обізнаності про інноваційні та екологічні практики ускладнює адаптацію галузі до сучасних стандартів сталого туризму. У післявоєнний період актуальність проблеми посилюється через необхідність відновлення туристичної інфраструктури та створення умов для безпечного відпочинку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управління людським потенціалом у туристичній галузі підкреслюють важливість інноваційних підходів і залучення сучасних технологій для підвищення ефективності обслуговування. У роботах [1, 2, 5] обговорюється необхідність впровадження програм професійного розвитку для працівників туристичної сфери, що особливо актуально для регіонів із нестабільною економічною ситуацією. Наприклад, [4] звертає увагу на застосування цифрових технологій у сфері туризму, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та покращити якість надання послуг. Особливу увагу приділено Миколаївській області, де туристична галузь зазнала значних змін у післявоєнний період. Відповідно до досліджень, проведених на території Миколаївщини, основні проблеми в цій сфері включають відтік молодих кадрів та нестачу фінансування на розвиток інфраструктури [6]. Інші автори [7, 9] відзначають сезонність туризму в регіоні як один із визначальних факторів, що впливає на стабільність зайнятості. Крім того, роботи [10, 12] підкреслюють необхідність впровадження програм адаптації та мотивації персоналу для подолання цих викликів. У контексті відновлення туристичної галузі після військових дій Курепін та ін. у своїх дослідженнях [11, 14] описують практичні заходи, спрямовані на відбудову туристичної інфраструктури Миколаївщини, а також на розвиток екологічного туризму, що сприяє сталому використанню природних ресурсів та створює нові можливості для залучення туристів.

Мета статті: дослідити та оцінити рівень ефективності управління людським потенціалом у туристичній галузі Миколаївщини, виявити ключові





проблеми та розробити практичні рекомендації для покращення управлінських підходів.

Задачі статті:

1. Проаналізувати теоретичні основи управління людським потенціалом у туристичній галузі.
2. Оцінити сучасний стан та рівень управління людським потенціалом у туристичній сфері Миколаївщини.
3. Визначити основні проблеми та виклики в управлінні людськими ресурсами туристичної галузі регіону.
4. Запропонувати шляхи вдосконалення управлінських підходів для підвищення ефективності використання людського потенціалу в умовах розвитку туризму.
5. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку людських ресурсів у туристичній галузі регіону.

Виклад основного матеріалу. Аналіз теоретичних основ управління людським потенціалом у туристичній галузі потребує розгляду основних концепцій, підходів та методів, які визначають ефективне використання людських ресурсів у цій сфері. Управління людським потенціалом у туризмі базується на принципах стратегічного управління, орієнтації на якість послуг і постійний розвиток компетенцій персоналу, що забезпечують стійке функціонування та розвиток туристичних організацій.

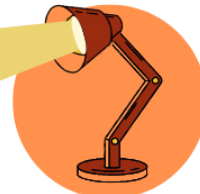
Розглянемо основні аспекти теоретичних основ управління людським потенціалом у туризмі [3, 5, 6, 7].

Концепція людського потенціалу та його розвиток. У сучасній літературі людський потенціал розглядається як сукупність знань, навичок, компетенцій та мотивації працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. У туризмі ця концепція особливо важлива, оскільки якість обслуговування, інноваційність підходів і здатність адаптуватися до змін попиту прямо залежать від рівня кваліфікації та розвитку персоналу.

Теорії мотивації та їх застосування. Для підвищення ефективності праці важливо враховувати різні теорії мотивації (наприклад, теорія Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікувань Врума). У туристичній сфері мотивування персоналу з урахуванням специфічних умов праці (сезонність, інтенсивний графік) є ключовим для забезпечення якості послуг і утримання кваліфікованих працівників.

Підходи до розвитку компетенцій. Туристична галузь потребує висококваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечувати клієнтоорієнтованість і швидко реагувати на потреби ринку. Теоретично обґрунтовано використання програм навчання та розвитку, що включають тренінги, воркшопи, стажування та інші методи підвищення кваліфікації, адаптовані до специфіки туристичних послуг.





Управління знаннями та корпоративна культура. Сучасна теорія управління людськими ресурсами підкреслює важливість створення корпоративної культури, яка сприяє обміну знаннями, інноваціям і командній роботі. У контексті туристичної сфери, розвиток культури обслуговування клієнтів і створення дружньої атмосфери в колективі є критичними для забезпечення позитивного досвіду відвідувачів.

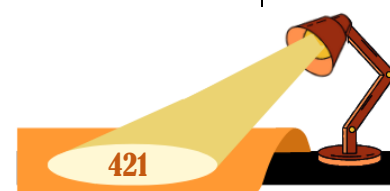
Організаційний клімат та адаптація персоналу. Теоретичні основи також охоплюють адаптацію працівників до специфічних умов роботи в туризмі, що сприяє зниженню стресу та підвищенню лояльності. Розробка програм адаптації та підтримки дозволяє підвищити залученість і продуктивність працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність управління людським потенціалом.

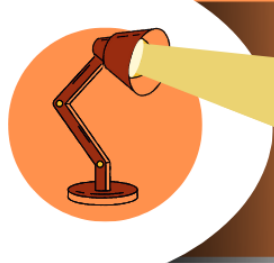
Загалом, управління людським потенціалом у туристичній галузі є комплексним процесом, який поєднує класичні теорії мотивації та розвитку персоналу зі специфічними підходами, адаптованими до динамічних умов туристичного ринку. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє забезпеченню високих стандартів обслуговування, конкурентоспроможності туристичних підприємств та задоволенню вимог клієнтів. У таблиці 1 представимо оцінку сучасного стану та рівня управління людським потенціалом у туристичній сфері Миколаївщини.

Таблиця 1.

Оцінка сучасного стану та рівня управління людським потенціалом у туристичній сфері Миколаївщини

Ключові аспекти	Стан	Проблеми	Можливості для покращення
1	2	3	4
Інвестиції в розвиток персоналу	Низький рівень інвестицій у професійний розвиток через обмеженість фінансування [9, С. 152–154].	Недостатнє фінансування призводить до обмеження можливостей для навчання та підвищення кваліфікації кадрів, що знижує якість обслуговування.	Залучення міжнародних грантів та інвестицій для фінансування програм навчання персоналу.
Сезонність роботи	Значна сезонність у діяльності, що впливає на стабільність зайнятості [10, С. 49–51].	Залежність від туристичних сезонів ускладнює підтримку постійної зайнятості та утримання кваліфікованих кадрів у міжсезоння.	Розробка програм для підвищення гнучкості зайнятості, таких як тимчасове працевлаштування та розвиток міжсезонних туристичних послуг.
Залучення молодих фахівців	Низький інтерес молоді через обмежені можливості кар'єрного зростання та зарплатню [11, С. 47–49].	Молоді фахівці надають перевагу іншим регіонам з більш розвинутою інфраструктурою та вищими заробітними платами, що спричиняє нестачу кадрів у регіоні.	Створення програм стажування та практики у співпраці з навчальними закладами, забезпечення умов для професійного зростання і соціальних пільг.





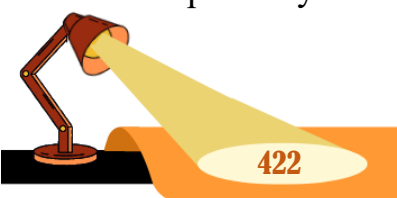
Продовження таблиці 1

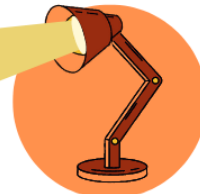
1	2	3	4
Використання інноваційних технологій	Впровадження штучного інтелекту та цифрових рішень для оптимізації обслуговування та підвищення якості послуг [4, С. 211–212].	Відсутність достатнього досвіду та кадрів для впровадження та підтримки цифрових рішень, що обмежує швидкість інновацій.	Залучення експертів для навчання персоналу, підвищення кваліфікації у сфері сучасних технологій та цифрових рішень у туризмі.
Відновлення післявоєнної інфраструктури	Підвищений інтерес до відновлення туристичної інфраструктури у післявоєнний період, можливості для розвитку та розширення сфери послуг [13, С. 21–23].	Значні пошкодження інфраструктури потребують додаткових фінансових ресурсів, а також витрат на навчання та підготовку нових працівників для роботи в оновлених умовах.	Співпраця з міжнародними організаціями та урядові програми, спрямовані на фінансування відновлення туризму, розширення ринку праці у регіоні.
Утримання кадрів	Нестабільність зайнятості через сезонність та низьку заробітну плату спричиняє високу плинність кадрів.	Висока плинність персоналу знижує якість обслуговування та заважає формуванню стабільних команд, орієнтованих на довгостроковий розвиток.	Розробка програм мотивації, підвищення заробітної плати та соціальних гарантій, зокрема для фахівців, які працюють у міжсезонний період.
Кадрова безпека та психологічна підтримка	Потреба у підтримці персоналу через стресові умови роботи, пов'язані з післявоєнною відбудовою [7, С. 55–57].	Відсутність програм психологічної підтримки може призводити до вигорання співробітників, що знижує їхню продуктивність та задоволеність роботою.	Впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів та коучингу для персоналу, особливо тих, хто працює у важких та напружених умовах.
Підготовка та перепідготовка кадрів	Відсутність систематичної перепідготовки кадрів через обмежені можливості для навчання [12, С. 362–366].	Недостатня кількість кваліфікованих працівників з необхідними навичками в умовах відновлення туризму після воєнного періоду.	Організація програм підвищення кваліфікації, зокрема у співпраці з навчальними закладами та через державні програми.

Джерело розроблено автором на основі [1, С. 203], [3], [4, С. 211–212], [7, С. 55–57], [9, С. 152–154], [10, С. 49–51], [11, С. 47–49], [12, С. 362–366], [13, С. 21–23].

Основні проблеми та виклики в управлінні людськими ресурсами туристичної галузі Миколаївського регіону можна визначити за кількома ключовими напрямками:

1. *Сезонність роботи.* Туристичний сектор Миколаївщини має сезонний характер, що створює нестабільність зайнятості для працівників. Підприємства часто стикаються з необхідністю звільнення або переведення персоналу на неповний робочий день у періоди зниженого туристичного





потокі. Це ускладнює утримання кваліфікованих кадрів і знижує мотивацію працівників, адже вони не мають гарантій постійної роботи.

2. *Відтік молодих фахівців.* Молоді спеціалісти часто залишають регіон у пошуках кращих кар'єрних можливостей, вищих заробітних плат і стабільніших умов праці в інших містах або навіть за кордоном. Це обмежує туристичну галузь у можливостях оновлення кадрів та уповільнює процес інтеграції сучасних технологій і методів управління у сферу.

3. *Недостатнє фінансування професійного розвитку.* Багато туристичних підприємств регіону мають обмежені бюджети, що ускладнює інвестування у навчання, тренінги та підвищення кваліфікації співробітників. Це призводить до того, що персонал не завжди знайомий з сучасними стандартами обслуговування, інноваційними підходами до роботи з клієнтами та новими технологіями, які могли б покращити якість сервісу.

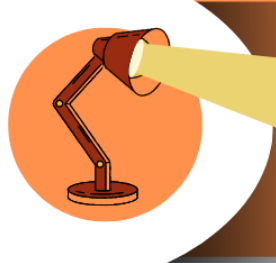
4. *Відсутність спеціалізованих програм для розвитку людського капіталу в туризмі.* У Миколаївському регіоні бракує спеціалізованих програм підтримки та розвитку людського капіталу саме для туристичної сфери. Відсутність місцевих ініціатив для розвитку управлінських навичок, маркетингу, екологічного туризму тощо обмежує професійні перспективи працівників і підприємців галузі.

5. *Низький рівень знань про екологічні та інноваційні практики.* У багатьох випадках підприємства не впроваджують екологічні стандарти та інноваційні практики, що стають все більш важливими в умовах світових екологічних тенденцій. Через відсутність обізнаності про сталий розвиток та недостатню підтримку в реалізації відповідних ініціатив, туристичні підприємства Миколаївщини можуть втрачати конкурентні переваги.

6. *Недостатня співпраця з місцевими освітніми закладами.* Співпраця з університетами та професійно-технічними закладами могла б допомогти залучати молодих фахівців та забезпечувати стажування в туристичних компаніях. Проте в регіоні відсутні систематизовані програми, що об'єднували б туристичний бізнес та заклади освіти для підготовки кадрів, які відповідають сучасним потребам індустрії.

7. *Виклики безпеки через воєнний стан.* В умовах нестабільної ситуації у країні туристична галузь Миколаївщини стикається з ризиками безпеки, які впливають як на залучення туристів, так і на забезпечення робочих місць для працівників. Це вимагає додаткових заходів щодо навчання персоналу на тему безпеки, що не завжди є доступним через брак ресурсів.

Ці проблеми та виклики потребують системного підходу та об'єднання зусиль державних і місцевих органів, підприємств та освітніх закладів для розвитку ефективного управління людськими ресурсами в туристичній галузі Миколаївського регіону. Практичні рекомендації щодо розвитку людських ресурсів у туристичній галузі Миколаївського регіону можна розробити на основі аналізу основних викликів і потреб регіону. Представимо їх у таблиці 2.

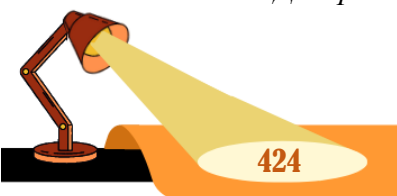


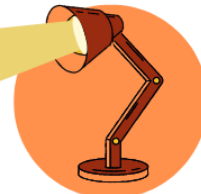
Таблиця 2.

**Практичні рекомендації щодо розвитку людських ресурсів у
туристичній галузі Миколаївського регіону**

Рекомендація	Опис	Очікуваний результат	Приклади практичної реалізації
Інвестиції в професійний розвиток та підвищення кваліфікації	Регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників з акцентом на іноземні мови, маркетинг та техніки ефективної комунікації з клієнтами. Це сприяє розвитку навичок, необхідних для обслуговування клієнтів на високому рівні.	Підвищення якості обслуговування, зростання задоволеності туристів, зміцнення репутації регіону як привабливого туристичного місця.	Проведення курсів для гідів та екскурсуючих у співпраці з освітніми закладами, організація регулярних тренінгів на базі туристичних компаній.
Створення гнучких умов зайнятості	Розробка гнучких контрактів та режимів роботи (часткова зайнятість, тимчасова зайнятість), що дозволяє уникати масових звільнень у міжсезоння. Це також включає запровадження короткострокових контрактів з працівниками на період пікових навантажень.	Підвищення стабільності зайнятості, зменшення плинності кадрів, збереження кваліфікованих кадрів у міжсезоння.	Розробка графіків роботи з можливістю сезонного або часткового працевлаштування, створення бази тимчасових працівників для покриття навантаження у пік сезону.
Співпраця з освітніми закладами для стажування і практики	Запровадження програм стажування та практики для студентів у співпраці з місцевими університетами, що забезпечить студентам практичні навички, а компаніям — доступ до нових кваліфікованих кадрів. Це сприяє оновленню кадрів та забезпеченню актуальними навичками.	Підготовка кадрів, готових до роботи у сфері туризму, забезпечення молодими фахівцями, підвищення престижу роботи в регіоні.	Спільні програми стажування з освітніми установами, надання стипендій, програм наставництва, які надають студентам практичні знання і навички.
Впровадження інноваційних технологій	Використання мобільних додатків для бронювання, CRM-систем для управління клієнтами, що сприяє автоматизації обслуговування, звільняючи час працівників для виконання важливіших завдань. Впровадження таких рішень допоможе також забезпечити ефективний контроль над сервісом.	Оптимізація робочих процесів, покращення досвіду обслуговування, скорочення витрат часу на обробку рутинних завдань.	Впровадження цифрових рішень, таких як мобільні додатки, автоматизовані системи для управління замовленнями, бронюванням і зворотним зв'язком, використання аналітики для управління клієнтськими даними.

Джерело розроблено автором на основі [2], [3], [5], [8], [9], [15], [17], [18], [20].





Ці рекомендації базуються на сучасних підходах до управління людським потенціалом, що можуть підвищити конкурентоспроможність та стійкість туристичної галузі Миколаївщини.

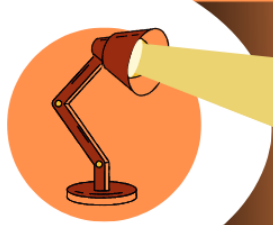
Висновки. Управління людськими ресурсами в туристичній галузі Миколаївського регіону має стратегічне значення для забезпечення її стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз літературних джерел показує, що основними проблемами є сезонність зайнятості, відтік молодих кадрів, обмежені можливості професійного розвитку та нестача інноваційних підходів. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на створення гнучких умов праці, впровадження інноваційних технологій, співпрацю з освітніми закладами для підготовки фахівців, а також підвищення інвестицій у професійне навчання. Виконання цих рекомендацій сприятиме стабілізації зайнятості, підвищенню якості обслуговування та розвитку туристичної сфери. Реалізація комплексного підходу до управління людським потенціалом дозволить покращити репутацію регіону як туристично привабливого місця.

Дослідження потенційних методів інтеграції сталого туризму в систему управління людськими ресурсами забезпечить довгострокову ефективність туристичної галузі.

Література:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2014. 752 p.
2. Dessler, G. *Human Resource Management*. Boston: Pearson, 2016. 600 p.
3. Finch, J. *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Pearson Education Limited, 2019. 465 p.
4. Kurepin, V. M., Oliynyk, T. G. Use of artificial intelligence in tourist activities. Research and education in the global world: eurointegration processes during the wartime : Book of papers of the X International Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 10, 2024 / O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, TESOL-Ukraine. Kharkiv : O. M. Beketov NUUE, 2024. P. 211–212. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17943>.
5. Storey, J. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 2014. 342 p.
6. Бажал, Ю. М. Ресурсна економіка: концепція і теоретичні основи. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2003. 254 с.
7. Герасименко, Л. П., Пушкар, М. С. Управління персоналом: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 317 с.
8. Дзюба, М. О. Відновлення сільського зеленого туризму: проблеми, шляхи вирішення // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 55–57. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17472>.
9. Іваненко, В. С. Перспективи розвитку екологічного туризму на Миколаївщині // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Миколаїв-с. Коблеве, 9 червня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 152–154. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11905>.





10. Корнієнко, Ю. О. Як переселенці можуть змінити туристичний імідж України // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 49–51. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17470>.

11. Курепін, В. М. Відновлення сфери агротуризму у післявоєнній відбудові сільських територій // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 47–49. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17468>.

12. Курепін, В. М. Відновлення туристичної галузі на прикладі Миколаївської області під час війни // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14-15 листопада 2023 р.). Ч. 1. Харків : НТУ «ХП», 2023. С. 362–366. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15924>.

13. Курепін, В. М. Вітчизняний туристичний бізнес: відновлення та адаптування у повоєнний період // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 21–23. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17461>.

14. Курепін, В. М. Розвиток сфери туризму на Миколаївщині під час воєнного стану // Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Умань, 30 жовтня 2023 р.). Умань : ВПЦ «Візаві», 2023. С. 181–185. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16084>.

15. Курепін, В. М. Туризм для осіб з інвалідністю: умови та відповідні послуги // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 322–323. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17480>.

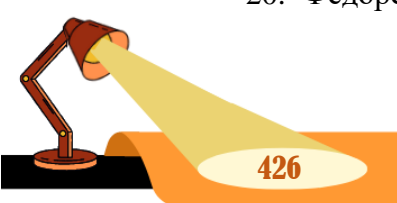
16. Курепін, В. М., Бацуровська, І. В. Еколого-економічний баланс на Кінбурні: обставини заповідної території довоєнного, воєнного та поствоєнного часу (in English). *Modern Economics*. 2023. № 42(2023). С. 62–69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-09). URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17040>.

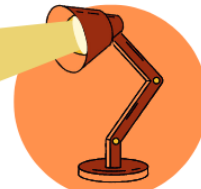
17. Курепін, В. М., Іваненко, В. С. Туризм під час воєнного стану: організація безпечного відпочинку // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 37–39. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17467>.

18. Марцинюк, К. І. Туристичні подорожі: несприятливі фактори, захист // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 53–55. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17471>.

19. Менеджмент людських ресурсів: навч. посібник / За ред. І. О. Бочарова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 436 с.

20. Федоренко, В. Г. Організація роботи з персоналом. Київ: Кондор, 2014. 298 с.

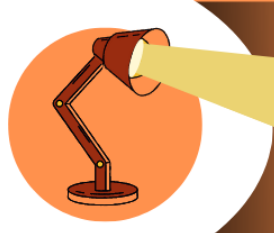




References:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. 752 p.
2. Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Pearson. 600 p.
3. Finch, J. (2019). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Pearson Education Limited. 465 p.
4. Kurepin, V. M., & Oliynyk, T. G. (2024). Use of artificial intelligence in tourist activities. *Research and education in the global world: eurointegration processes during the wartime: Book of papers of the X International Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 10, 2024 / O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, TESOL-Ukraine*. Kharkiv: O. M. Beketov NUUE. P. 211–212. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17943>.
5. Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge. 342 p.
6. Bazhal, Yu. M. (2003). *Resursna ekonomika: kontseptsii i teoretychni osnovy* [Resource Economy: Concept and Theoretical Foundations]. Kyiv: Institute of Economic Research and Policy Consulting. 254 p. [in Ukrainian].
7. Herasymenko, L. P., & Pushkar, M. S. (2010). *Upravlinnia personalom: teoriia i praktyka* [Personnel Management: Theory and Practice]. Kyiv: Center for Educational Literature. 317 p. [in Ukrainian].
8. Dziuba, M. O. (2024). Vidnovlennia silskoho zelenoho turyzmu: problemy, shliakhy vyrishennia [Restoration of Rural Green Tourism: Problems and Solutions]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 55–57). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17472>. [in Ukrainian].
9. Ivanenko, V. S. (2022). Perspektyvy rozvytku ekolohichnoho turyzmu na Mykolaivshchyni [Prospects for the Development of Ecotourism in Mykolaiv Region]. In *Development of Territorial Communities: Legal, Economic, and Social Aspects: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Mykolaiv-Kobleva, June 9, 2022* (pp. 152–154). Mykolaiv: MNAU. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11905>. [in Ukrainian].
10. Korniienko, Yu. O. (2024). Yak pereselentsi mozhut zminyty turytychnyi imidzh Ukrainy [How Internally Displaced Persons Can Change Ukraine's Tourism Image]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 49–51). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17470>. [in Ukrainian].
11. Kurepin, V. M. (2024). Vidnovlennia sfery ahroturyzmu u pisliavoiennii vidbudovi silskykh terytorii [Restoration of Agritourism in Post-War Reconstruction of Rural Areas]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 47–49). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17468>. [in Ukrainian].
12. Kurepin, V. M. (2023). Vidnovlennia turytychnoi haluzi na prykladi Mykolaivskoi oblasti pid chas viiny [Restoration of the Tourism Sector Using the Example of Mykolaiv Region During the War]. In *Marketing and Organizational Mechanisms of Post-War Development in the Hospitality and Tourism Industry of Ukraine: Proceedings of the I All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 362–366). Kharkiv: NTU "KhPI". Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15924>. [in Ukrainian].





13. Kurepin, V. M., & Batsurovska, I. V. (2023). Ekoloho-ekonomichnyi balans na Kinburni: obstavyny zapovidnoi terytorii dovoiennoho, voiennoho ta postvoiennoho chasu [Ecological and Economic Balance on Kinburn Peninsula: Conditions of the Protected Area in Pre-War, Wartime, and Post-War Periods]. *Modern Economics*, 42(2023), 62–69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-09). Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17040>. [in Ukrainian].

14. Kurepin, V. M. (2024). Vitchyzniani turytychni biznes: vidnovlennia ta adaptatsiia u pislivoiennyi period [Domestic Tourism Business: Recovery and Adaptation in the Post-War Period]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 21–23). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17461>. [in Ukrainian].

15. Kurepin, V. M. (2023). Rozvytok sfery turyzmu na Mykolaivshchyni pid chas voiennoho stanu [Development of the Tourism Sector in Mykolaiv Region During Martial Law]. In *Strategic Perspectives of the Tourism and Hotel-Restaurant Industry in Ukraine: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 181–185). Uman: VPC "Vizavi". Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16084>. [in Ukrainian].

16. Kurepin, V. M. (2024). Turyzm dlia osib z invalidnistiu: umovy ta vidpovidni posluhy [Tourism for Persons with Disabilities: Conditions and Appropriate Services]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 322–323). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17480>. [in Ukrainian].

17. Kurepin, V. M., & Ivanenko, V. S. (2024). Turyzm pid chas voiennoho stanu: orhanizatsiia bezpechnoho vidpochynku [Tourism During Martial Law: Organization of Safe Recreation]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 37–39). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17467>. [in Ukrainian].

18. Martsiuniuk, K. I. (2024). Turytychni podorozhi: nespryiatlyvi faktory, zakhyst [Tourist Trips: Unfavorable Factors, Protection]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 53–55). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17471>. [in Ukrainian].

19. *Menedzhment liudskykh resursiv: navchalnyi posibnyk* [Human Resource Management: Textbook] / ed. I. O. Bocharova. (2018). Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsa. 436 p. [in Ukrainian].

20. Fedorenko, V. G. (2014). *Orhanizatsiia roboty z personalom* [Organization of Work with Personnel]. Kyiv: Kondor. 298 p. [in Ukrainian].

