

*Х. В. Плецан,
к. держ. упр., доцент кафедри міжнародного туризму,
Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ*

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОГО ФАХІВЦЯ В УМОВАХ ПОШУКУ НОВОЇ ПАРАДИГМИ В СФЕРІ ТУРИЗМУ

*K. Plefsan,
Candidate of Public Administration, Associate Professor of the Department of International Tourism
Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv*

THE STATE AND TRENDS OF THE FORMATION OF A COMPETITIVE EXPERT IN THE SEARCH FOR A NEW PARADIGM IN THE FIELD OF TOURISM

У статті виокремлено та обґрунтовано стан і тенденції розвитку формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму в Україні. Доведено, що для оптимізації формування конкурентоздатності фахівця сфери туризму в Україні потрібно передбачити три етапи через три основні моделі: модель підготовки фахівця-туризмознавця, модель випускника фахівця сфери туризму та структурно-функціональну модель ефективної кадрової політики сфери туризму. Охарактеризовано, що ефективна кадрова політика в сфері туризму України має сприяти професійному зростанню фахівців, забезпечуючи самореалізацію та професійне становлення на основі впровадження інноваційних методів і практик. Обґрунтовано необхідність ініціативних, компетентних кадрів, з новим стилем мислення та баченням перспективи розвитку туристичного середовища, які володіють демократичними методами управління, здатність діяти в сучасних умовах суспільного розвитку, бути відкритими до впровадження відповідних новацій, що забезпечить формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму в Україні. На основі отриманих результатів дослідження розроблено низку практичних рекомендацій з метою впровадження та реалізації ефективного управління кадровим ресурсом туристичного підприємства в Україні.

The article outlines and substantiates the state and trends of the development of the formation of competitive personnel potential in the search for a new paradigm in the field of tourism. It is substantiated that the ways of optimizing the formation of the competitiveness of a specialist in the field of tourism in Ukraine should be envisaged in three stages through three main models: the model of preparation of a tourism specialist, the model of a graduate of a specialist in the sphere of tourism, and a structural and functional model of effective personnel policy in the sphere of tourism. It has been characterized that effective personnel policy in the sphere of tourism of Ukraine should promote professional growth of specialists, ensuring self-realization and professional formation on the basis of introduction of innovative methods and practices. The necessity of initiative, competent personnel with a new style of thinking and vision of the development of a tourism environment that possesses democratic methods of management, ability to act in the current conditions of social development, to be open to the introduction of appropriate innovations that will ensure the formation of competitive human resources in the search for a new paradigm is proved. in the sphere of tourism in Ukraine. On the basis of the results of the study, a number of practical recommendations were developed for the purpose of implementation and implementation of effective management of human resources of a tourism enterprise in Ukraine.

Ключові слова: сфера туризму, кадровий потенціал, лідерський потенціал, інноваційні практики і методи, конкурентоздатний фахівець, професійні компетентності, туристичний брокер.

Key words: sphere of tourism, personnel potential, leadership potential, innovative practices and techniques, competitive specialist, professional competence, tourist broker.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних реаліях туризм є основою економіки багатьох країн, яка приносить значну частку прибутків до державного бюджету, що в свою чергу призводить до загострення конкуренції в сфері туризму. Процеси посилення конкуренції спричинені ще й світовою економічною кризою. У таких умовах перед фахівцями туристичного бізнесу постає пріоритетне

завдання, щодо постійного розвитку та вдосконалення своєї професійної діяльності і зміцнення позицій на ринку України. Також така ситуація породжує зростання вимог споживача до туристичних підприємств, які постійно знаходяться в пошуку шляхів вдосконалення якості, розширення асортименту послуг, розвивають технології та процеси організації надання послуг туристам.

Ці тенденції призводять до підвищення вимог у сфері туристичного бізнесу до професійної компетентності фахівців та рівня їх конкурентоздатності. Поряд з цим, спостерігаються зміни у характері виконуваної професійної діяльності працівника сфери туризму, тому постає питання про вдосконалення, розвиток й запровадження інновацій в навчальний процес майбутніх спеціалістів, безперервність навчання під час здійснення професійної діяльності та підвищення кваліфікації.

Актуальність теми статті підтверджується експрес-опитуванням щодо необхідності формування та розвитку конкурентоздатного кадрового потенціалу туристичного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науково-теоретичну базу дослідження становлять праці таких науковців, як М. Армстронг, Т. Білорус, В. Васильченко, В. Гриньова, П. Друкер, С. Іванова, Т. Каверіна, Л. Кнодель, А. Колот, Р. Марр, Л. Мітіна, Н. Степанець, Ф. Тейлор, Т. Ткаченко, В. Толкованов, І. Трегулова, А. Файоль, В. Федорченко, Ф. Хміль, Г. Шмідт, І. В. Щоголева та інші. Аналіз праць дає змогу здійснити системний розгляд переважної більшості питань щодо формування кадрового потенціалу фахівців, проте, залишається не дослідженим питання розвитку конкурентоздатного фахівця в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму. Саме цим обґрунтовується актуальність цієї статті.

НЕВИРИШЕНІ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Невирішеними частинами загальної проблеми є з'ясування стану, проблем та перспектив формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму в Україні.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є науково-практичне осмислення та обґрунтування розвитку формування конкурентоздатного фахівця в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму в Україні.

Наукова новизна статті полягає в удосконаленні теоретико-практичних досліджень професійної діяльності та обґрунтуванні шляхів оптимізації формування конкурентоздатності фахівця-туризмознавця.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах сучасної ринкової економіки для успішного розвитку сфери туризму потрібні рекреаційні ресурси, капітал, інноваційні технології та найважливіше — конкурентоздатний кадровий потенціал. Як відзначають науковці, "...талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці — це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги" [5]. Поняття кадрового потенціалу слід розглядати в контексті з поняттям "потенціал" загалом. У такому разі кадровий потенціал — це можливості певної категорії персоналу, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і стратегічних цілей туристичного підприємства на сучасному етапі розвитку.

Так, потенціал — це така можливість, яка, реалізуючись у діяльності, удосконалюється, залишаючись потенційною [7, с. 15]. Потенціал особистості — здатність людини до примноження своїх внутрішніх можливостей, в першу чергу — здатність до розвитку; можливість жити багатим внутрішнім життям і ефективно взаємодіяти з оточенням, бути продуктивним, ефективно впливати, успішно зростати розвивати конкурентоздатність. Тобто потенціал у сфері туризму — це наявні ресурси фахівця та вміння їх раціонально використовувати. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії кадрів на основі об'єктивних економічних законів у відповідності

з обраним об'єктом, предметом дослідження, а також його цілями і завданнями [7; 8]. Кадровий потенціал підприємства слід розглядати як загальну (кількісна та якісна) характеристику персоналу, як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу [3, с. 1567]. Зауважимо, що фахівці-туризмознавці нової парадигми ставлять інтереси людей на перше місце, надають перевагу: змінам, аніж стабільності; передачі владних повноважень, аніж контроль; співробітництву над суперництвом; різноманіттю, аніж однорідністю; чесності над особистою вигодою. У контексті вищезазначеного, зауважимо, що мова йде про фахівця сфери туризму з високим рівнем лідерського потенціалу, професійної компетентності та конкурентоздатності — туристичного брокера, в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму України.

Аналіз наукової та практичної літератури дає можливість конкурентоздатність визначити як сукупність внутрішніх потреб, можливостей, засобів, ціннісного ставлення фахівців сфери туризму, які сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікабельності, що забезпечує успішність професійної діяльності та високий рівень конкурентоспроможності туристичного підприємства. Загалом, у залежності від специфіки суб'єктів, форм, технологій і механізмів реалізації науковці пропонують чимало визначень поняття "конкурентоздатність", що у загальному значенні залежить від способу думок, досвіду, здібностей і таланту людського ресурсу.

Водночас слід зацентувати, що кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями фахівців-туризмознавців, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, професійними, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими і креативними здібностями [2, с. 11—25]. Переконані, що система управління кадровим потенціалом туристичних підприємств має формуватися з аналізу існуючого кадрового потенціалу; з вибору дій, згідно з загальною стратегією туристичного підприємства щодо розвитку, збереження або реструктуризації кадрів; із створення організаційної культури; впровадження та реалізації інноваційних методик та технологій; з комплексного контролю та оцінки кадрового потенціалу.

Нині система управління розвитком кадрового потенціалу сфери туризму потребує здійснення перетворень, приведення її у відповідність з міжнародними стандартами, де пріоритетну рольні слід відвести розвитку лідерського потенціалу фахівців сфери туризму, формування конкурентоздатного фахівця — туристичного брокера.

Підґрунтям формування лідерського потенціалу фахівців-туризмознавців є: комунікабельність, цілеспрямованість, відповідальність, наполегливість, мотивація до успіху, урівноваженість, розсудливість, емпатія, позитивна самооцінка, упевненість у собі, ширість, рішучість, розвинена інтуїція, чутливість, готовність до ризику, інноваційність, критичність (до себе й інших).

Цілком закономірно, що через розвиток лідерського потенціалу фахівців-туризмознавців формується конкурентоздатність фахівця на основі базових понять, закономірностей та принципів. Розглянемо їх більш детально. До базових понять лідерського потенціалу фахівців сфери туризму віднесемо: професіоналізацію управління, лідерство, освітнє лідерство; компетентність, професійну, фахову, управлінську компетентність; розвиток управлінської компетентності; компетенції знаннєві, вміннєві, поведінкові; портфоліо компетентностей керівника-лідера; лідерський потенціал, діагностика лідерського потенціалу; психологічне

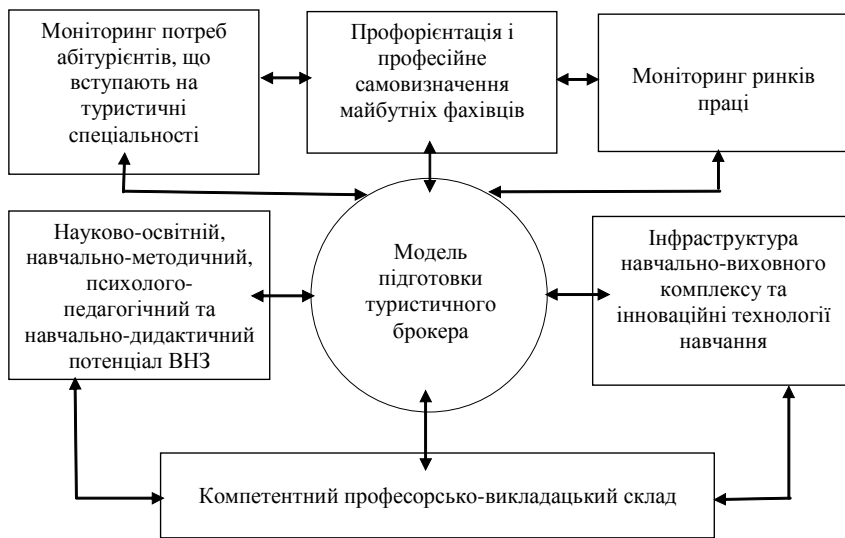


Рис. 1. Модель підготовки туристичного брокера

Джерело: авторська розробка.

забезпечення розвитку лідерського та професійного потенціалу.

До закономірностей розвитку лідерського потенціалу віднесемо співвідношення трьох векторів: загального портфолію лідера; індивідуальних потреб розвитку; організаційних потреб розвитку [7, с. 52–57]. Лідерський потенціал фахівця реалізується через інтелектуальний, професійний та особистісний аспекти, які взаємодоповнюють один одного, сприяють їх комплексному прояву та можуть компенсувати розвиток із показників професійної компетентності.

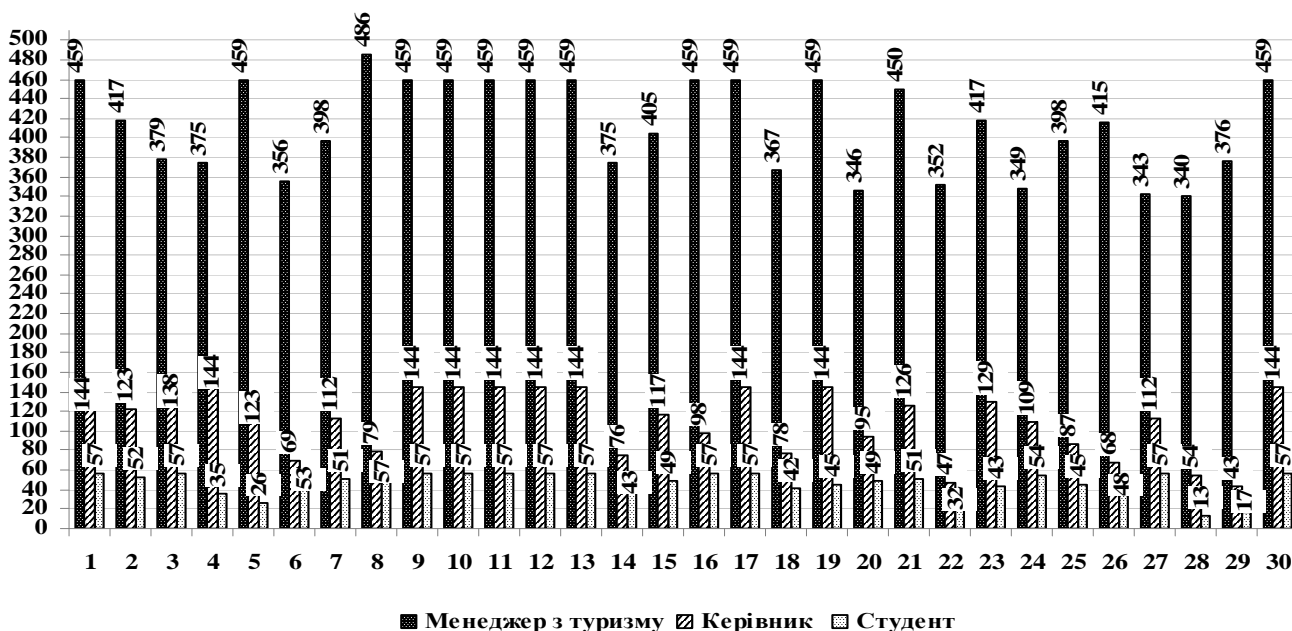
Пріоритетну роль у формуванні конкурентоздатного лідерського потенціалу туристичного брокера потрібно відвести використання відповідних принципів, а саме: людиноцентризму, принципів навчання дорослих, орієнтації на портфолію компетентностей, "виховання

лідерів", розвитку потенціалу, самореалізації, вибору свободи і творчості, позитивного мислення, партнерства та діалогічності, критичного мислення, інноваційності. Якщо вести мову про компетентності туристичного брокера, то варто зауважити, що впровадження компетентнісного підходу у нормативну і практичну складові туристичної освіти дасть змогу усунути суперечності між засвоєнням студентами теоретичних знань та їх використанням для розв'язання конкретних життєвих завдань.

Закономірно, що світова тенденція неперервної професійної освіти зумовлює потребу цілісного розв'язання проблем розвитку кадрового потенціалу, його професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, щоб сформувати в особистості високого рівня професійні компетентності для забезпечення її гармонійної взаємодії з технологічним суспільством, що швидко розвивається [8; 11] як це зазначено на рисунку 1.

Респонденти проведеного нами експрес опитування, як зазначено на рисунку 2, проранжували комплекс компетентності, що необхідні для формування професійних компетентностей фахівця сфери туризму — туристичного брокера в умовах пошуку нової парадигми.

Вважаємо, що володіння вищезазначеними компетентностями забезпечить туристичним брокерам успішність професійної діяльності і має стати основою для формування конкурентоздатності в сфері туристичного бізнесу. Таким чином, впровадження моделі (див. рис. 3) сприятиме формуванню у майбутніх туристичних брокерів високого рівня базових і спеціальних компетентностей, необхідних для високого рівня конкурентоздатного фахівця сфери туризму. Модель випускника, туристичного брокера, виглядатиме наступним чином.



■ Менеджер з туризму ▨ Керівник ▩ Студент

1 — визначення напрямку діяльності і бачення; 2 — ефективна комунікація; 3 — порядність і справедливість; 4 — делегування повноважень; 5 — стратегічне мислення; 6 — прийняття управлінських рішень; 7 — аналітичне мислення; 8 — навички роботи з інформацією; 9 — інноваційність; 10 — знання суспільно-політичних та економічних тенденцій розвитку українського суспільства; 11 — лідерство; 12 — професійний досвід; 13 — удосконалення діяльності; 14 — управління змінами; 15 — вимогливість; 16 — тайм-менеджмент; 17 — вміння максимально використовувати власні можливості; 18 — управління стресами; 19 — впевненість у собі, прийнятих рішеннях; 20 — вміння працювати в команді; 21 — креативність; 22 — критичне мислення; 23 — відповідальність; 24 — самовдосконалення; 25 — організаторські здібності; 26 — довіра; 27 — управління конфліктами; 28 — раціональне управління ресурсами; 29 — клієнтоорієнтованість; 30 — орієнтація на результат.

Рис. 2. Компетентності туристичного брокера

Підґрунтям вищенаведеного є підготовка майбутніх туристичних брокерів на основі компетентнісного підходу та з урахуванням соціального замовлення. При цьому бути максимально спрямованою на майбутні фахові потреби, формувати такий рівень професійної та загальної культури, професійної компетентності, який дозволить підтримувати високий професіоналізм на рівні зростаючих вимог суспільства, професійної корпорації, споживачів сфери туризму.

За результатами проведеного нами експрес опитування потребу запровадження інноваційних підходів для формування професійних компетенцій фахівця визначили 97 % опитуваних респондентів. Висхідними положеннями інноваційних підходів до формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму є здатність й можливість розробляти і запроваджувати нововведення; враховувати можливості професійного розвитку, а також підтримувати й стимулювати інноваційні пропозиції. Узагальнивши теоретичні напрацювання науковців, і з огляду на власні переконання, можемо стверджувати, що для розвитку формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму доцільно запозичити, адаптувати та ввести у практику професійної діяльності інноваційні технології, зокрема такі як: коучинг, асесмент-центр, аудит, SWOT-аналіз, кайдзен, управління на основі результатів.

Особливої уваги заслуговує технологія коучинг, яку слід розуміти як інструмент особистісного і професійного розвитку. Впровадження інноваційної технології коучинг сприятиме реалізації творчих здібностей, підвищенню особистісної ефективності у процесі досягнення мети через усвідомлення власних цінностей, індивідуальних мотивів та потреб, ефективному використанню особистісного потенціалу та можливостей фахівців сфери туризму.

Розкриваючи сутність технології асесмент-центр (оцінка компетенцій), слід зацентрувати увагу на можливості визначення відповідних професійних і ділових якостей туристичного брокера за допомогою оцінювання виконання ними завдань і обов'язків. У загальному значенні, технологія асесмент-центру передбачає використання таких методів, як: інтерв'ю, тестування, групові дискусії, ділові ігри, кейс-стаді, анкетування, визначення професійних досягнень, експертне спостереження. Виходячи із цих позицій та взявши до уваги специфіку професійної діяльності в сфері туризму, вважаємо, що асесмент-центр дасть можливість оцінити особистісні якості, комунікативні, організаційні та лідерські здібності, професійні компетентності, мотивацію і орієнтацію на результат, вміння працювати в команді.

Пріоритетного значення, у контексті розгляду, слід відвести філософії японської технології кайдзен, яку розуміють як "безперервне вдосконалення", що передбачає постійне покращення, удосконалення як особистісного потенціалу, так і професійної діяльності туристичного брокера. Відзначимо, що кайдзен характеризується малими ризиками і виправдовує себе у довгостроковій перспективі. Підкреслимо, що технологія кайдзен зорієнтована як на працівника, так і на керівника, що сприяє стимулюванню кадрів до ініціативності та подання пропозицій щодо покращення діяльності, прийняття рішень, ідей; формуванню позитивного професійного середовища, зокрема гармонійної співпраці працівників та розвитку конкурентоздатності.

Концептуально важливим для формування професійних якостей, стратегічного планування професійної діяльності, професійного навчання, підвищення рівня

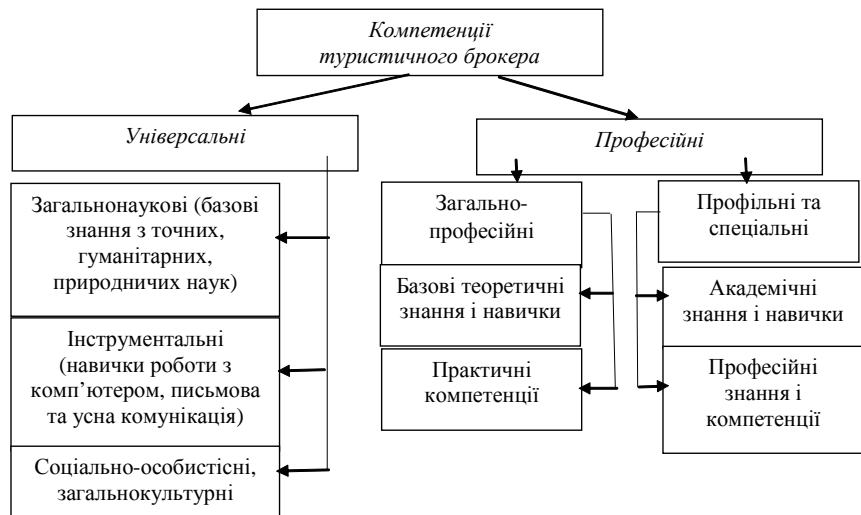


Рис. 3. Модель професійних компетенцій туристичного брокера

професійної компетентності, кар'єрного зростання та оцінювання результатів професійної діяльності є використання технології аудит (перевірки даних і показників). Зокрема, здійснення планування (стратегічного планування) формування конкурентоздатності туристичного брокера, що передбачає визначення основних цілей, завдань та конкретних кроків їх досягнення.

Вважаємо за необхідне у процесі розвитку конкурентоздатності кадрового потенціалу в сфері туризму використовувати SWOT-аналіз, що дозволяє чітко класифікувати проблеми досягнення конкурентоздатності, визначити пріоритетність, врахувати зовнішні та внутрішні фактори, де S — сильні сторони, W — слабкі сторони, O — можливості, T — загрози. Зазначимо, що чим чіткішу інформацію буде сформовано, тим кращим буде уявлення про шляхи формування і реалізації конкурентоздатності туристичного брокера.

У контексті розгляду проблеми зазначимо, що для забезпечення формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму і за допомогою технології управління діяльністю з орієнтацією на результат потрібно виділити такі фактори, як: чітка стратегічна рамка для системи вимірювання результатів діяльності; лідерство; комунікація; підзвітність; забезпечення інформацією; угоди (плани) щодо (щорічних) результатів діяльності; система навчання; обмін результатами [9, с. 182]. Загалом, використання в процесі розвитку конкурентоздатності кадрового потенціалу технології управління на основі результатів забезпечить акцентуацію на мотиваційному компоненті, формуванні позитивного професійного середовища, професійного розвитку і кар'єрного зростання, досягненні визначених цілей через планування, мотивацію і оцінювання результату. Адже конкурентоздатний фахівець в сфері туризму — це новатор, що здійснює професійну діяльність на основі компетенцій, професіоналізму, творчого потенціалу, цілеспрямованості, гнучкості, ініціативності, критичного мислення, емоційної компетентності, інноваційності та генеруванні ідей.

Отже, інноваційні технології сприятимуть ефективному використанню людського потенціалу і ресурсів сфери туризму, забезпечать досягнення професіоналізму, професійної самореалізації та конкурентоздатності кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми сфери туризму в Україні.

У свою чергу, оцінка кадрового потенціалу туристичного підприємства є підґрунтям для визначення потреби у навчанні, його спрямованості, заходів щодо розвитку кадрового потенціалу туристичного підприємства, визначення перспектив кар'єрного зростання [5; 7; 9]. Узагальнюючи наукові дослідження виокремимо

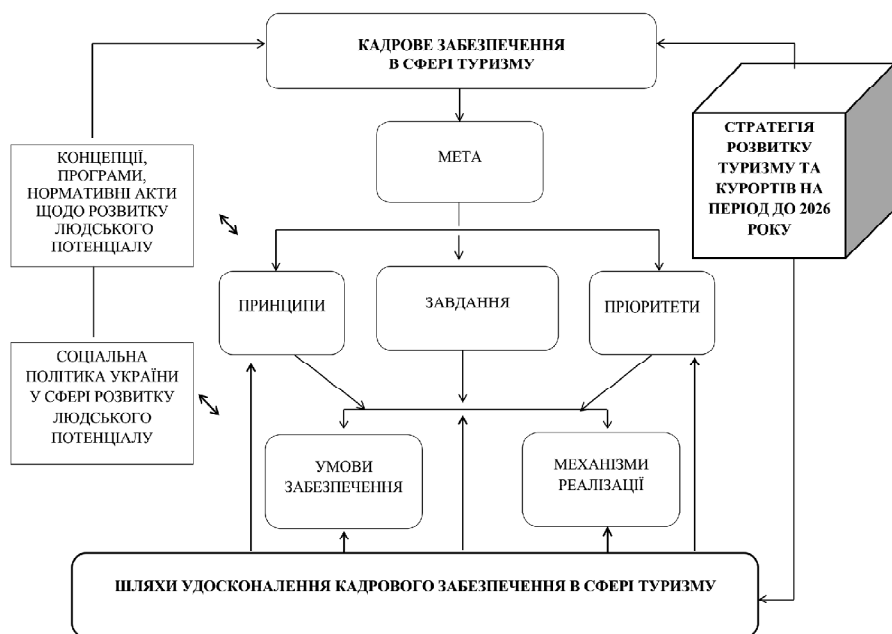


Рис. 4. Структурно-функціональна модель ефективної кадрової політики в сфері туризму

Джерело: авторська розробка.

систему показників оцінки кадрового потенціалу в сфері туризму. Зокрема кількісні і якісні показники. До кількісних показників віднесемо — вік та структуру кадрового ресурсу, кваліфікаційний склад і його структуру, мобільність кадрового ресурсу, результативність праці, ефективність і продуктивність праці, використання робочого часу. До якісних — фізичний потенціал (стан здоров'я фахівця, працездатність, фізіологічні якості, витривалість тощо); культурно-моральний потенціал (рівень сприйняття культури суспільства та наслідок морального розвитку особистості, її свідомості (почуттів, емоцій, уявлень, потреб, мотивів, ціннісних орієнтацій); сукупність стійких знань про моральні цінності, принципи, правила, норми та ідеали; міру сформованості суспільно значущих моральних якостей, на-

вичок та умінь моральної поведінки, їх вияву в процесі здійснення фахівцем професійних повноважень та в позаслужбовий час; компетентнісний потенціал (професійна освіта, досвід, кваліфікація, професійні компетенції, аналітичне мислення, здатність приймати рішення тощо); інноваційний потенціал (креативність, ініціативність, творчість, прагнення до самореалізації, китичне мислення); соціально-психологічний потенціал.

Проведений нами аналіз дає можливість виокремити перспективні напрями оптимізації конкурентоздатності кадрового потенціалу через структурно-функціональну модель ефективного кадрового забезпечення сфери туризму в Україні, яку можна зобразити так, як це показано на рисунку 4.

Підґрунтям запропонованої моделі є засади міжнародних концепцій, нормативних актів щодо людського розвитку, Стратегія державної кадрової політики на 2012—2020 роки та Стратегія розвитку туризму і курортів на період до 2026 року, що регламентують розвиток та реалізацію людських ресурсів у середовищі туристичного бізнесу.

До перспективних шляхів (напрямів) удосконалення, що сприятимуть залученню, закріпленню і адекватному використанню висококваліфікованих фахівців, а також побудові ефективної, дієвої, конкурентоспроможної кадрової політики в сфері туризму вважаємо доцільним віднести (рис. 5).

Вважаємо, що ефективна кадрова політика в сфері туризму України має сприяти професійному зростанню фахівців, забезпечуючи самореалізацію та професійне становлення кризь призму реалізації інноваційних методик і практик забезпечення конкурентоздатності кадрового потенціалу сфери туризму. Переконані, сьогодні потрібні ініціативні, компетентні кадри, з новим стилем мислення та баченням перспективи розвитку туристичного середовища, які володіють демократичними методами управління, здатність діяти в сучасних умовах суспільного розвитку, бути відкритими до впровадження відповідних новацій, що забезпечить формування конкурентоздатного фахівця сфери туризму в Україні.

Таким чином, кадрове забезпечення в середовищі туристичного бізнесу має бути спрямована на прогнозування та планування потреби в кадрах, підбір і розстановку кадрів відповідно компетентнісному рівню, створення дієвого кадрового резерву, планування розвитку персоналу, формування і реалізацію мотиваційного компоненту, що забезпечить формування конкурентоздатного кадрового потенціалу сфери туризму України.

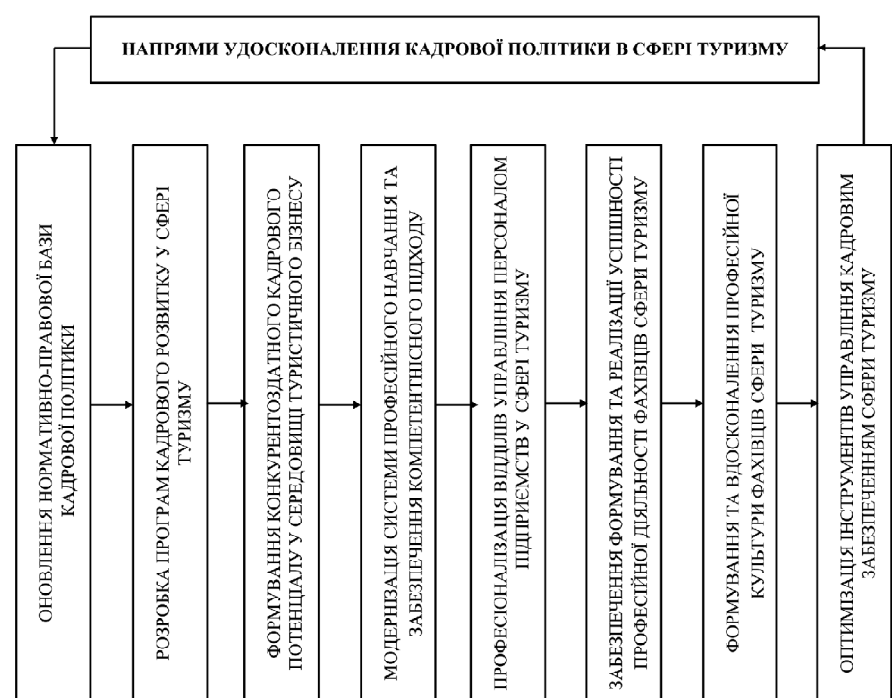


Рис. 5. Шляхи (напрями) удосконалення управління кадровим ресурсом туристичного підприємства в Україні

Джерело: авторська розробка.

ВИСНОВКИ

Отже, розвиток формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму реалізується за умов: а) забезпечення оновленої системи формування професійних компетенцій туристичного бро-

кера; б) розвитку лідерського потенціалу фахівців; в) впровадження інноваційних методик і практик розвитку кадрового потенціалу туристичного середовища; г) введення нових критеріїв оцінювання туристичних брокерів; д) вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації туристичних брокерів; е) впровадження та реалізації ефективного управління кадровим ресурсом туристичного підприємства в Україні.

ПОДАЛЬШІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведенні напрацювання можуть стати основою для розроблення стратегії оптимізації формування конкурентоздатного кадрового потенціалу в умовах пошуку нової парадигми в сфері туризму.

Література:

1. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Амстронг; [пер. с. англ.; под ред. С. Мордовина]. — СПб.: Питер, 2014. — 832 с.
2. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. — 174 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. — 1728 с.
4. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія / Б.Є. Грабовецький. — Вінниця: ВНТУ, 2010. — 171 с.
5. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія [Електронний ресурс] / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. — Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>. — Назва з екрану.
6. Зубков М.Г. Сучасний англо-український та українсько-англійський словник: 100000 слів та словосполучень / М.Г. Зубков, В.К. Мюллер. — Вид. 2, випр. та доп. — Харків: ВД "Школа", 2012. — 752 с.
7. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 278 с.
8. Компетентнісний підхід у неперервній освіті: колект. моногр. / [Голуб Н. Б. та ін.; за наук. ред. І.Г. Єрмакова]. — Донецьк: Каштан, 2012. — 259 с.
9. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособности личности / Л.М. Митина. — М.: МПСИ; Воронеж: НПО МОДЖ, 2002. — 400 с.
10. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026: Розпорядження КМУ від 16 березн. 2017 р., № 1681-р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249826501>
11. Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення: матеріали парлам. слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 1 червня 2016 року // Верховна Рада України. — Київ: Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — (Серія "Парламентські слухання").
12. Connov M. Coaching and Mentoring at work: Developing Effective Practice / M. Connor, J. Pokora. — Open University Press, 2007. — 263 p.
13. Harris L. C. Approaches to career success: An exploration of surreptitious career success strategies / L.C. Harris, E. Ogbonna // Human Resources management. — 2006. — Vol. 45. — P. 43—65.
14. Public administration after "New public management" / Organisation for economic co-operation and development. — Paris: OECD publishing, 2016. — 112 p.
15. The Global Innovation Index 2017. Report. The Human Factor in Innovation. — 2017. — 428 p. [Елект-

ронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>

References:

1. Amstronng, M. (2014), Practice of Human Resources Management [The practice of human resource management], Peter, Petersburg, Russia.
2. Bilorus, T. V. (2007), Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiia [Strategic management of personnel potential of the enterprise: monograph], Natsional'na akademiia DPS Ukrainy, Irpin', Ukraine.
3. Busel, V.T. (2005), Great explanatory dictionary of contemporary Ukrainian language [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language], VTF Perun, Irpin, Ukraine.
4. Hrabovets'kyj, B. E. (2010), Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia: monohrafiia [Methods of expert assessments: theory, methodology, directions of use: monograph], VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
5. Hryn'ova, V. M. and Pysarevs'ka, H. I. (2017), "Management of personnel potential of the enterprise: a monograph" Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiia, [Online], vol. 8, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>. (Accessed 1 June 2018).
6. Zubkov, M. G. and Miuller, V. K. (2012), Contemporary English-Ukrainian and Ukrainian-English dictionary: 100,000 words and phrases. [Modern English-Ukrainian and Ukrainian-English dictionary: 100,000 words and phrases], VD Shkola, Kharkiv, Ukraine.
7. Ivanova, S. (2012), Razvitie potentsiala sotrudnikov: Professional'nye kompetencii, liderstvo, kommunikacii [Capacity development of employees: Professional competences, leadership, communication], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
8. Ermakova, I. G. and Golub, N.B. (2012), Competency Approach in Continuing Education [Competency approach in continuing education], Chestnut, Donetsk, Ukraine.
9. Mitina, L. M. (2002), Psychology of the Development of Personality Competitiveness, [Psychology of development of personality's competitiveness], MPSI, Moscow, Russia.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026", available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 1 June 2018).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), Profesijna osvita iak skladova zabezpechennia kvalifikovanoho kadrovoho potentsialu Ukrainy: problemy ta shliakhy vyvishennia: materialy parlam. Slukhan' u Komiteti Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan' nauky i osvity 1 chervnia 2016 roku [Vocational education as a component of providing Ukraine's skilled personnel potential: problems and solutions: materials of the parliament. hearings at the Committee on Science and Education of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 1, 2016], Parlam. vyd-vo, Kyiv, Ukraine.
12. Connov, M. and Pokora, J. (2007), Coaching and Mentoring at work: Developing Effective Practice, Open University Press, UK.
13. Harris, L. C. and Ogbonna, E. (2006), "Approaches to career success: An exploration of surreptitious career success strategies", Human Resources management, vol. 45, pp. 43—65.
14. OECD (2016), Public administration after "New public management", OECD publishing, Paris, France.
15. The Global Innovation Index (2017), "2017 Report. The Human Factor in Innovation", available at: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report> (Accessed 1 June 2018).

Стаття надійшла до редакції 07.06.2018 р.