

**Мельник Ірина Миколаївна,**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет

**Ткаченко Володимир Ігорович,**

доктор філософії з менеджменту, Полтавський державний аграрний університет

**Полотай Богдана Ярославівна,**

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет

**Тучковська Ірина Іванівна,** кандидат

економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет

**Melnyk Iryna,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, University of Trade and Economics, <https://orcid.org/0000-0002-3132-6500>

**Tkachenko Volodymyr,** PhD in Management,

Poltava State Agrarian University, <https://orcid.org/0000-0002-2439-5903>

**Polotai Bohdana,**

Senior Lecturer, Lviv University of Trade and Economics, <https://orcid.org/0000-0003-1600-2724>

**Tuchkovska Iryna,**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv University of Trade and Economics, <https://orcid.org/0000-0001-6719-2981>

**СТРАТЕГУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯМ  
ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ ТА АГРОТУРИЗМУ  
STRATEGIZING THE SECURITY PERSONNEL POTENTIAL IN THE COST MANAGEMENT SYSTEM  
OF SPORTS INDUSTRY AND AGROTURISM ENTERPRISES**

Мельник І. М., Ткаченко В. І., Полотай Б. Я., Тучковська І. І. Стратегування безпекового кадрового потенціалу в системі управління витратами підприємств спортивної індустрії та агротуризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 299 – 304.

Melnyk I., Tkachenko V., Polotai B., Tuchkovska I. Strategizing the security personnel potential in the cost management system of sports industry and agrotourism enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 4, pp. 299 – 304.

*Стаття присвячена питанням стратегування безпекового кадрового потенціалу в системі управління витратами підприємств спортивної індустрії та агротуризму. На основі дослідження було запропоновано впорядкування адаптаційних інструментів менеджменту стратегування безпекового кадрового потенціалу. Метою дослідження стало вивчення стратегування безпекового кадрового потенціалу в системі управління витратами підприємств спортивної індустрії та агротуризму. Систематизовано актуальні фактори впливу на стратегування безпекового кадрового потенціалу в системі управління витратами підприємств спортивної індустрії та агротуризму, зокрема: загальна кількість населення України, демографічна ситуація в Україні, приріст чисельності населення, загальна маса трудового ресурсу, загальна кількість недовикористаної робочої сили, тривалість робочого тижня, доходи та витрати населення, питома вага заробітної плати в загальному обсязі доходів населення, кількість зайнятих працівників на підприємствах та у фізичних осіб-підприємців, розвиток їхнього інноваційного потенціалу, показники безробіття населення, система мотивації працівників, продуктивність праці, чистий прибуток в галузі на одного найманого працівника тощо. Актуалізовано систематичне зменшення кількості працівників підприємств України, підвищення їх середнього віку в поєднанні із незначною часткою робітників високої кваліфікації. Окрім природного скорочення населення, спостерігається також і міграційне скорочення. Рівень участі населення в робочій силі доволі високий, що справляє позитивний вплив на рівень безпекового кадрового потенціалу. Окрім гендерної, спостерігається вікова асиметрія. Відбувається непропорційний певний перетік працівників із середніх і малих підприємств у великі, потенціал кадрового резерву яких достатньо обмежений, що створює додаткові ризики кадровій безпеці. Можливий і фактичний вплив перелічених факторів алармізму, патерналістських та опортуністичних настроїв на селі слід проаналізувати в контексті формування відповідної політики безпекового кадрового потенціалу на конкретних підприємствах спортивної індустрії та агротуризму в сучасних умовах, що і є предметом подальших досліджень.*  
**Ключові слова:** стратегування, безпека, кадровий потенціал, система, управління витратами, підприємства, спортивна індустрія, агротуризм.

*The article is devoted to strategizing the security personnel potential in the cost management system of enterprises of the sports industry and agrotourism. Based on the research, it was proposed to arrange the adaptation tools for the management of the strategizing of the security personnel's potential. The study aimed to study the strategizing of the security personnel potential in*

© Мельник Ірина Миколаївна, Ткаченко Володимир Ігорович, Полотай Богдана Ярославівна, Тучковська Ірина Іванівна, 2023

---

*the cost management system of enterprises of the sports industry and agrotourism. Current influencing factors on the strategizing of safety personnel potential in the cost management system of the sports industry and agritourism enterprises are systematized, in particular: the total population of Ukraine, the demographic situation in Ukraine, population growth, the total mass of labor resources, the total number of underutilized labor force, the length of the working week, incomes and expenses of the population, the specific weight of wages in the total amount of incomes of the population, the number of employed workers at enterprises and individual entrepreneurs, the development of their innovative potential, indicators of unemployment of the population, the system of employee motivation, labor productivity, net profit in the industry per employee, etc. The systematic decrease in the number of employees of Ukrainian enterprises and the increase in their average age combined with a small share of highly qualified workers has been updated. In addition to natural population decline, migration decline is also observed. The population's participation level in the labor force is quite high, which has a positive effect on the level of security personnel potential. In addition to gender, age asymmetry is observed. There is a disproportionate flow of workers from medium and small enterprises to large ones, the potential of which could be much higher, which creates additional risks to personnel security. The possible and actual influence of the listed factors of alarmism, paternalistic, and opportunistic attitudes in the countryside should be analyzed in the context of the formation of an appropriate policy of safety personnel potential at specific enterprises of the sports industry and agritourism in modern conditions, which is the subject of further research.*

**Keywords:** *strategizing, security, personnel potential, system, cost management, enterprises, sports industry, agritourism.*

---

## **Вступ**

Для оцінювання рівня безпекового кадрового потенціалу сучасних підприємств спортивної індустрії та агротуризму потрібно розробити інтегральну оцінку, яка б поєднала різноманітні показники, що відображають певні аспекти безпекового кадрового потенціалу. Така оцінка дає можливість простежити динаміку безпекового кадрового потенціалу, прогнозувати її стан в майбутні періоди, оцінити її вплив на показники діяльності підприємства спортивної індустрії та агротуризму, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під кадровою безпекою підприємства слід розуміти здатність підприємства спортивної індустрії та агротуризму оперативного реагувати на коливання світового ринку та швидко вирішувати проблеми технологічного характеру, що виникають, для забезпечення високої конкурентоспроможності послуг, що надаються сучасними підприємствами спортивної індустрії та агротуризму. Для цього необхідно насамперед мати: високу професійну підготовку власних кадрів; високу оплату праці співробітників; належний технологічний парк обладнання; належний рівень техніки безпеки; високі соціальні норми захисту працівників; сучасний рівень медичного обслуговування; належні умови дозвілля; сучасний рівень забезпечення житлом тощо [1-2; 4-6; 9-10]. Це можливо за умови постійного впровадження сучасних досягнень науки і техніки у власне виробництво. Але без належного рівня оцінки приватних та інтегрованих показників ефективності управління безпекового кадрового потенціалу підприємств спортивної індустрії та агротуризму неможливо знайти їх слабкі місця задля формування актуальних рекомендацій [3; 7; 8], що у контексті розвитку сучасної системи менеджменту потребує подальшого дослідження.

## **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є вивчення стратегування безпекового кадрового потенціалу в системі управління витратами підприємств спортивної індустрії та агротуризму.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

Важливим фактором, що суттєвим чином впливає на безпековий кадровий потенціал підприємств спортивної індустрії та агротуризму, є доходи та витрати населення. Важливість даного фактору обумовлюється як спроможністю підприємства спортивної індустрії та агротуризму сплачувати актуальну потребам працівників заробітну плату через наявність попиту на свою продукцію, так і можливістю задоволення потреб самих працівників підприємства спортивної індустрії та агротуризму. Зазначимо, що з 2010 року загальні доходи, а відповідно і витрати та заощадження населення України, збільшилися з 1101175 млн грн до 4045191 млн грн у 2020 році, або майже у 4 рази (табл. 1). При цьому заробітна плата зросла з 449553 до 1832294 грн, витрати на придбання товарів та послуг – з 838213 до 3520546 млн грн, наявний дохід на одну особу – навпаки зменшився через карантинні обмеження – 118486 до 74677 грн. Середні ланцюгові темпи приросту: наявного доходу – 115,8%, наявного доходу у розрахунку на одну особу 116,3%, реального наявного доходу – 104,6%.

Слід акцентувати увагу на витратах населення у розрахунку на одну особу по регіонах. Так, в середньому в Україні вони склали 95370 грн у 2020 році при 20477 грн у 2010 році, тобто зросли у 4,66 рази. Якщо максимальні витрати на одну особу в 2010 році були 51891 грн (м. Київ), а мінімальні 14412 грн (Тернопільська область), тобто в 2,53 разів менше, то максимальні витрати на одну особу в 2020 році були 240593 грн (м. Київ, середній темп приросту за 2010-2020 рр. – 42,2%), а мінімальні 24200 грн (Луганська область, середній темп приросту за 2010-2020 рр. – 13,6%), тобто в 9,94 разів менше. Те ж саме спостерігається і зі зміною обсягу наявного доходу

---

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 4.

населення у розрахунку на одну особу та зміною обсягу заробітної плати, зміна частки якої в загальному обсязі доходів склала 45,3% у 2020 році проти 40,8% – у 2010 році. Така значна різниця в рівні витрат на одну особу свідчить про суттєвий дисбаланс у темпах розвитку регіонів через їх локацію, а саме близькість до тимчасово окупованої території. Загалом фактор російської агресії є

**Таблиця 1. Аргументи та модуси безпекового кадрового потенціалу підприємств в Україні в 2010-2020 рр.**

Аргументи та модуси	2010	2014	2020
Доходи – усього, млн грн	1101175	1516768	4045191
у т. ч. заробітна плата, млн грн	449553	615022	1832294
Витрати на придбання товарів та послуг, млн грн	838213	1316757	3520546
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	18486	26782	74688
Наявний дохід, відсотків до попереднього року	128,1	99,2	107,3
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, відсотків до попереднього року	128,6	99,6	108,0
Реальний наявний дохід, відсотків до попереднього року	117,1	88,5	104,5
Витрати населення у розрахунку на одну особу, грн	20477	34557	95370
Україна			
Луганська область	16198	16339	24200
Тернопільська область	14412	26386	71605
м. Київ	51891	79565	240593
Зміна обсягу наявного доходу населення, у розрахунку на одну особу відсотків до попереднього року	128,6	99,6	108,0
Зміна обсягу заробітної плати, відсотків до попереднього року	123,1	101,7	104,2
Частка заробітної плати в загальному обсязі доходів населення регіону, відсотків до загального обсягу доходів населення	40,8	40,5	45,3
Кількість діючих суб'єктів великого підприємництва, одиниць – усього	586	476	512
Кількість діючих суб'єктів середнього підприємництва, одиниць – усього	21343	15613	17946
у т.ч. фізичні особи-підприємці	360	310	344
Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва, одиниць – усього	2161999	1985415	1955119
у т.ч. фізичні особи-підприємці	1804758	1702752	1599411
Кількість зайнятих працівників у суб'єктах великого підприємництва, тис осіб – усього	2400,3	1786,1	1574,6
Кількість зайнятих працівників у суб'єктах середнього підприємництва, тис осіб – усього	3413,8	2644,1	3123,2
у т.ч. фізичні особи-підприємці	515,8	348,2	278,0
Кількість зайнятих працівників у суб'єктах малого підприємництва, тис осіб – усього	4958,6	3901,2	4234,1
у т.ч. фізичні особи-підприємці	263,0	250,1	261,6
Кількість найманих працівників на одному великому підприємстві, осіб – усього	4096	3752	3075
Кількість найманих працівників на одному середньому підприємстві, осіб – усього	162	169	175
Кількість найманих працівників на одному малому підприємстві, осіб – усього	6	4	5
у т.ч. мікропідприємства	4	4	4
Рівень безробіття населення, тис. осіб	1713,9	1847,6	1674,2

особи-підприємці – 1793243 од. і 1591031 од. відповідно (темп росту 88,7%).

Суттєво змінилася також кількість зайнятих працівників на підприємствах та у фізичних осіб-підприємців. Якщо у 2010 році в країні 2400,3 тис. осіб працювало у суб'єктах великого підприємництва, то в 2020 році вже 1574,6 тис. осіб (темп росту 65,6%); у суб'єктах середнього підприємництва 3413,8 і 3123,2 тис. осіб відповідно (темп росту 91,5%), з них у фізичних осіб-підприємців – 20,5 і 34,8 тис. осіб відповідно (темп росту 169,8%); у суб'єктах малого підприємництва – 4958,6 і 4234,1 тис. осіб відповідно (темп росту 85,4%), з них у фізичних осіб-підприємців – 2794,0 і 2531,0 тис. осіб відповідно (темп росту 90,6%); з них у суб'єктах мікропідприємництва – 3540,7 і 3099,5 тис. осіб відповідно (темп росту 87,5%), з них у фізичних осіб-підприємців – 2708,1 і 2377,8 тис. осіб відповідно (темп росту 87,8%). Також слід розглянути

одним із визначальних у формуванні політики безпекового кадрового потенціалу в будь-якому регіоні України та підприємстві, зокрема спортивної індустрії та агротуризму.

Збільшення питомої ваги заробітної плати у загальному обсязі доходів населення свідчить про збільшення частки доходів працівників на фоні зменшення частки доходів фізичних осіб-підприємців, тобто погіршенні підприємницького поля. Якщо у 2010 році в країні було 586 суб'єктів великого підприємництва, то в 2020 році вже 512 од. (темп росту 87,4%); суб'єктів середнього підприємництва – 21343 од. і 17946 од. відповідно (темп росту 84,1%), з них фізичні особи-підприємці – 360 од. і 344 од. відповідно (темп росту 95,6%); суб'єктів малого підприємництва – 2161999 од. і 1955119 од. відповідно (темп росту 90,4%), з них фізичні особи-підприємці – 1804758 од. і 1599411 од. відповідно (темп росту 88,6%); з них суб'єкти мікропідприємництва – 2093688 од. і 1898902 од. відповідно (темп росту 90,7%), з них фізичні

показники безробіття населення, рівень якого сягнув у 2021 році 1711,6 тис. осіб, що на 2,3 тис. осіб менше, ніж у 2010 році. При цьому вивільнені з економічних причин складають

**Таблиця 2. Витрати на персонал підприємств в Україні за їх розмірами в 2010-2020 рр.**

Показники	2010	2014	2020
<b>Великі підприємства</b>			
питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих, %	100,0	100,0	100,0
витрати на оплату праці, тис. грн на одного працівника	40,9	59,4	190
оплата праці в місяць, грн на одного працівника	3408	4950	15833
питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	10,2	10,9	14,8
відрахування на соціальні заходи, грн на одного працівника	10,4	13,3	38,7
питома вага відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	2,6	2,4	3,0
<b>Середні підприємства</b>			
питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих, %	100,0	100,0	100,0
витрати на оплату праці, тис. грн на одного працівника	35,9	40,4	124,3
оплата праці в місяць, грн на одного працівника	2992	3367	10358
питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	10,6	11,7	19,8
відрахування на соціальні заходи, грн на одного працівника	9,4	12,3	25,6
питома вага відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	2,8	3,6	4
<b>Малі підприємства</b>			
питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих, %	94,4	93,6	95,5
витрати на оплату праці, тис. грн на одного працівника	25,3	30,4	84,3
оплата праці в місяць, грн на одного працівника	2108	2533	7025
питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	9,6	10,7	13,3
відрахування на соціальні заходи, грн на одного працівника	7,6	9,9	18,8
питома вага відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	2,9	3,5	3,0
<b>З них мікропідприємства</b>			
питома вага найнятого персоналу від загальної кількості зайнятих, %	91,5	85,9	90,2
витрати на оплату праці, тис. грн на одного працівника	22,1	25,4	69,2
оплата праці в місяць, грн на одного працівника	1842	2117	5767
питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	9,5	10,6	12,6
відрахування на соціальні заходи, грн на одного працівника	6,5	8,9	16,6
питома вага відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг), %	2,8	3,7	3,0

напруженості в суспільстві. Зважаючи на те, що сезонність в агропродовольчій сфері можна розглядати і як аргумент, і як модус, рівень безпекового кадрового потенціалу за цим фактором є керованим, але потребує певного часу і значних інвестицій. Це свідчить про високий рівень алармізму в українському суспільстві, в тому числі і в сільській місцевості, хоча наявність особистого підсобного господарства дещо знижує цей рівень та знижує і загальний рівень опортуністичних настроїв.

Суттєвих змін зазнала також і система мотивації працівників, про що свідчать витрати на персонал підприємств в Україні за їх розмірами в 2010-2020 рр. По-перше, зазначимо, що не всі зайняті на підприємствах, є найнятим персоналом.

По-друге, слід відмітити суттєву динаміку витрат на оплату праці, що у великих підприємствах на одного працівника у 2020 році була вищою, ніж у середніх та малих підприємствах, з них мікропідприємствах, на 52,9%; 125,4%; 174,6% відповідно.

По-третє, зазначимо суттєвий діапазон питомої ваги витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) в залежності від розміру підприємства – від 12,6% до 19,8%, а питомої ваги відрахувань на соціальні заходи в загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) – від 1,7% до 4,0%.

27,1% у 2021 році та 33,0% у 2010 році відповідно; звільнені за власним бажанням, за угодою сторін – 32,4% та 27,2%; звільнені у зв'язку із закінченням строку контракту або договору найму – 9,6% та 10,0%; не працевлаштовані після закінчення закладів освіти – 10,2% та 15,5%; робота має сезонний характер – 9,4% та 6,3%; не зайняті через виконання домашніх (сімейних) обов'язків тощо – 4,1% та 2,4%; звільнені за станом здоров'я, через оформлення пенсії – 2,4% та 0,9%; демобілізовані з військової строкової служби – 0,6% та 1,3%. Середня тривалість пошуку роботи в Україні складає 5-7 місяців (і в 2010 році, і в 2021 році – 7 місяців). Перебування значної частини населення у стані безробіття протягом тривалого часу не тільки знижує шанси безробітних осіб на працевлаштування, але й погіршує якість трудового потенціалу, призводить до посилення соціальної

Показники розвитку підприємств України за 2010-2020 рр. мають не завжди позитивну динаміку, що неоднозначно відображаються на рівні їх безпекового кадрового потенціалу. Так, загальна маса трудового ресурсу в сільській місцевості систематично знижується (табл. 2).

При цьому відбувалося два паралельних процеси – як зменшення загальної кількості найманих працівників, так і зменшення питомої ваги найманих працівників. Даний факт є негативним, свідчить про суттєвий відтік кадрів, але в той же час через збільшення валової продукції при меншій кількості зайнятого населення – про суттєве збільшення продуктивності праці, що неможливо без підвищення рівня фондоозброєності.

Збільшення частки технологій підвищує вимоги до якості трудового потенціалу й навичок працівників, вимагає інвестицій у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію робітників, у модернізацію системи професійної підготовки, в розвиток системи навчання протягом життя (life-long learning). Подолання освітньо-кваліфікаційного дисбалансу здійснюється через запровадження системи освіти протягом життя, що дає змогу зменшити розрив між вимогами високотехнологічної економіки та спеціальними компетентностями працівників середнього і старшого віку, а також через особисту відповідальність працівників за власне професійне зростання.

Крім зазначених факторів на стан безпекового кадрового потенціалу в підприємствах впливає розвиток їх інноваційного потенціалу. У цьому контексті є суттєві системні проблеми на рівні держави, пов'язані із фінансуванням НДР. Зокрема, у 2020 році дане фінансування було на рівні 17022419,3 тис. грн в цілому по економіці.

**Таблиця 3. Показники розвитку підприємств в Україні за 2010-2020 рр.**

Показники	2010	2014	2020
Кількість зайнятого населення (у віці 15-70 років), тис осіб – усього	19180,2	18073,3	15915,3
Кількість найманих працівників, тис осіб – усього	8064,2	7331,4	6213,7
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн – усього	2239	3615	11591
Мінімум (Одеська область, 2020 рік)	1157	2156	6588
Максимум (Івано-Франківська область, 2020 рік)	2358	3887	14156
Капітальні інвестиції, млн грн – усього	189061	256918	508217

Потребує вдосконалення співробітництва між ЗВО, науковими установами, роботодавцями та державними органами з питань підвищення ефективності інноваційної діяльності, впровадження у навчальні програми окремих курсів щодо сучасної підприємницької та інноваційної діяльності. Професійно-технічні заклади також не відповідають вимогам часу та не мають зв'язку з ринком праці та бізнесом. Необхідним є створення умов для стимулювання зацікавленості роботодавців у створенні таких робочих місць, які потребують наукомістких знань і висококваліфікованої праці.

Розвиток трудового потенціалу сільських територій є чинником підвищення рівня безпекового кадрового потенціалу, заснованим на гарантіях адаптації в системі локального соціального капіталу спеціалістам, підготовленим за державним замовленням.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Систематизовано актуальні фактори впливу на стратегування безпекового кадрового потенціалу в системі управління витратами підприємств спортивної індустрії та агротуризму, зокрема: загальна кількість населення України, демографічна ситуація в Україні, приріст чисельності населення, загальна маса трудового ресурсу, загальна кількість недовикористаної робочої сили, тривалість робочого тижня, доходи та витрати населення, питома вага заробітної плати в загальному обсязі доходів населення, кількість зайнятих працівників на підприємствах та у фізичних осіб-підприємців, розвиток їх інноваційного потенціалу, показники безробіття населення, система мотивації працівників, продуктивність праці, чистий прибуток в галузі на одного найманого працівника тощо. Актуалізовано систематичне зменшення кількості працівників підприємств України, підвищення їх середнього віку в поєднанні із незначною часткою робітників високої кваліфікації. Окрім природного скорочення населення, спостерігається також і міграційне скорочення. Рівень участі населення в робочій силі доволі високий, що справляє позитивний вплив на рівень безпекового кадрового потенціалу. Окрім гендерної, спостерігається вікова асиметрія. Відбувається непропорційний певний перетік працівників із середніх і малих підприємств у великі, потенціал кадрового резерву яких достатньо обмежений, що створює додаткові ризики кадровій безпеці. Можливий і фактичний вплив перелічених факторів алармізму, патерналістських та опортуністичних настроїв на селі слід проаналізувати в контексті формування відповідної політики безпекового кадрового

потенціалу на конкретних підприємствах спортивної індустрії та агротуризму в сучасних умовах, що і є предметом подальших досліджень.

## Література

1. Барна М.Ю., Білецька І.М. Дослідження ролі інноваційної діяльності в забезпеченні розвитку підприємств туризму. *Економічний дискурс*. 2018. № 3. С. 60-69.
2. Барна М.Ю., Білецька І.М. Механізм реалізації стратегії мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2018. Випуск 56. С. 112-116.
3. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сиренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.
4. Полотай Б.Я., Тучковська І.І. Основні тенденції розвитку туристичної галузі України. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 14. С. 204-207.
5. Ткаченко В.І. Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2023. 312 с.
6. Barna M., Melnyk I. Pricing strategies in the revenue management system of hotel enterprises. *Economic and Regional Studies*. 2022. № 15(3). P. 384-397.
7. Barna M., Melnyk I., Tkachenko V., Tuchkovska I. Formation of personnel security system at agritourism enterprises. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. P. 74-81.
8. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). P. 163-167.
9. Voronko-Nevidnycha T., Tkachenko V. Ensuring personnel safety of the enterprise as a component of its stable functioning in modern conditions. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. P. 1011-1012.
10. Voronko-Nevidnycha T., Tkachenko V. The importance of corporate human resources security in current circumstances. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 20-22 жовтня 2021 р. Prague: Nemoros s.r.o., 2021. P. 277-279.

## References

1. Barna, M.Yu., Bilets'ka, I.M. (2028). «Study of the role of innovative activity in ensuring the development of tourism enterprises». *Ekonomichnyj dyskurs*. № 3. pp. 60-69.
2. Barna, M.Yu., Bilets'ka, I.M. (2018). «The mechanism of implementation of the strategy of multi-system innovative development of tourist enterprises of Ukraine». *Visnyk L'viv's'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*. Issue 56. pp. 112-116.
3. Voron'ko-Nevidnycha, T., Afanas'ieva, A., Sirenko, O. (2020). «Organizational and economic principles of achieving and maintaining competitive advantages in agrarian business». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.
4. Polotaj, B.Ya., Tuchkovs'ka, I.I. (2017). «The main trends in the development of the tourist industry of Ukraine». *Infrastruktura rynku*. Issue 14. pp. 204-207.
5. Tkachenko, V.I. (2023). *Kadrova bezpeka v systemi upravlinnia pidprijemstvom ahroprodoval'choi sfery*. [Personnel security in the management system of an agri-food enterprise]. Ph.D. Thesis: 073 «Menedzhment». Poltav's'kyj derzhavnyj ahrarnyj universytet, Poltava. Ukraine.
6. Barna, M., Melnyk, I. (2022). «Pricing strategies in the revenue management system of hotel enterprises». *Economic and Regional Studies*. № 15(3). pp. 384-397.
7. Barna, M., Melnyk, I., Tkachenko, V., Tuchkovska, I. (2023). «Formation of personnel security system at agritourism enterprises». *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 6. pp. 74-81.
8. Stolyarov, V., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Petchenko, M. (2022). «Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises». *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 3(189). pp. 163-167.
9. Voronko-Nevidnycha, T., Tkachenko, V. (2022). «Ensuring personnel safety of the enterprise as a component of its stable functioning in modern conditions». *Menedzhment KhKhI stolittia: hlobalizatsijni vyklyky*. [Ensuring personnel safety of the enterprise as a component of its stable functioning in modern conditions]. Proceeding of the Materials of the VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. PDAU. Poltava. Ukraine.
10. Voronko-Nevidnycha, T., Tkachenko, V. (2021). «The importance of corporate human resources security in current circumstances». *Ekonomichnyj rozvytok: teoriia, metodolohiia, upravlinnia*. [The importance of corporate human resources security in current circumstances]. Proceeding of the Materials of the VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Nemoros s.r.o. Prague.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2023 р.