

УДК 338.486.2:001.8

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.52775

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТСЬКИХ ПОСЛУГ В ХАРКІВСЬКОМУ РЕГІОНІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

© **І. В. Івах, Н. М. Богдан, Л. В. Оболенцева**

Досліджено сучасний стан ринку туристських послуг в Харківському регіоні, проаналізовано його сильні та слабкі сторони з позиції конкурентоспроможності. Розглянуто ресурсний потенціал ринку та його можливості при раціональному та ефективному їх використанні. Виявлено основні проблеми, запропоновано перспективи та пріоритетні напрямки розвитку туристської сфери в Харківському регіоні

Ключові слова: туризм, ринок туристських послуг, туристський потенціал, туристська сфера, інфраструктура, готельне господарство

The modern state of the tourist services market in Kharkiv region is researched; its strengths and weaknesses are analysed from the perspective of competitiveness. The resource potential of the market is examined as well as its opportunities under conditions of rational and efficient use. The basic problems are determined, the prospects and priorities for the tourist sector development in Kharkiv region are suggested

Keywords: tourism, tourist services market, tourist potential, the tourist sector, infrastructure, hospitality industry

1. Вступ

В складних умовах сьогодення туризм є однією з перспективних галузей діяльності для кожної країни. Існує багато прикладів, коли через брак інших провідних галузей господарства, економіка країни базується тільки на туристичній сфері.

У цілому туризм впливає на економіку держави позитивно завдяки впливу наступних чинників:

– забезпечення надходження іноземної валюти та вплив на такі економічні показники, як платіжний баланс і сукупний експорт;

– підвищення зайнятості населення (туризм прямо або побічно впливає на розвиток 32 галузей економіки);

– стимулювання розвитку інфраструктури країни [1].

Але для вдалого розвитку туризму, а зокрема, ринку туристських послуг, потрібні ресурси, ефективна маркетингова стратегія, зацікавленість уряду країни і, що найголовніше сьогодні, відсутність загрози миру та політична стабільність. Розвиток ринку туристських послуг невід'ємно пов'язаний із процесом реалізації його економічних інтересів, тобто підвищення ефективності його функціонування та підвищення прибутковості.

Проблематика розвитку ринку туристських послуг дуже складна та багатокomпонентна та потребує комплексного підходу до її дослідження та розробки ефективних напрямів покращення її функціонування.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Теоретичні аспекти та дослідження ринку туристських послуг розглядаються в працях: І. Т. Балабанова та А. І. Балабанова, Л. І. Гонтаржевської, М. І. Кабушкіна [2], В. Квартальнова [3], О. О. Любіцевої [4], Є. В. Панкової [5], І. М. Писаревського [6], Т. І. Ткаченко та інших науковців.

Дослідження ресурсного потенціалу та стану ринку туристських послуг дозволить визначити можливості та проблеми розвитку туризму в Харківському регіоні, переваги і недоліки поточного стану, а також дозволить розробити напрямки його поліпшення в контексті реалізації економічних інтересів туристської сфери регіону.

3. Об'єкт, ціль та задачі дослідження

Об'єктом даного дослідження є функціонування ринку туристських послуг в Харківському регіоні. Ціллю дослідження є визначення особливостей поточного стану ринку туристських послуг, виявлення основних проблем та визначення перспектив розвитку в контексті реалізації його економічних інтересів.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні завдання:

– визначено потенціал та характерні особливості сучасного стану ринку туристських послуг в Харківському регіоні;

– виявлені основні проблеми розвитку ринку туристських послуг в Харківському регіоні;

– сформульовані основні принципи та визначені пріоритетні перспективи розвитку ринку туристських послуг в Харківському регіоні.

4. Дослідження сучасного стану ринку туристських послуг в Харківському регіоні

Умови сучасного господарювання та мінливість процесів, що відбуваються, призводять до складності щодо визначення туризму як складної багатокomпонентної системи.

Харківський регіон має величезний туристський та рекреаційний потенціал, що надає можливості для організації різноманітних видів туризму. Для їх ефективної реалізації необхідно розробити на регіональному рівні програму, що має чітке цілепокладання та передбачає раціональне використання ресурсів.

У Харківському регіоні пріоритетними напрямками для розвитку туристської сфери є:

– діловий туризм, що є найбільш перспективним для Харкова, який на сьогодні зростає не за рахунок спеціалізованих послуг (організація ділових комунікацій, корпоративних заходів тощо), а за рахунок бронювання квитків, трансферту, екскурсійного обслуговування;

– організований історико-культурний туризм, що при середніх темпах росту споживчої аудиторії має значні перспективи.

Діловий туризм здатний дати Харківському регіону значний економічний ефект. Зростання чисельності туристів, які прибувають з діловими цілями, сприяє розвитку економічних зв'язків Харкова з регіонами України та зарубіжжя, позитивно впливає на стан регіональної економіки [6].

Культурно-пізнавальний туризм заснований на великому інтересі до історичних пам'яток на території міста та області. Загальна кількість пам'яток історії, археології, містобудування і архітектури, монументального мистецтва складає 2535 одиниць. 653 пам'ятки архітектури внесено до Державного реєстру національного культурного надбання. В області діє 15 державних музеїв і заповідників. Один із найстаріших українських музеїв, що володіє цінною мистецькою колекцією – Харківський художній музей. Серед його експонатів – полотно А. Дюрера, Я. ван Сорея, В. Боровиковського, Д. Левицького, В. Тропініна, Т. Шевченка, І. Айвазовського, І. Шишкіна, В. Сурікова, А. Лосенка, М. Пимоненка, Г. Нарбута, Т. Яблонської та ін. Серед найвідоміших туристичних об'єктів – літературно-меморіальний музей Г. Сковороди в селі Сковородинівка (до 1923 р. – Пан-Іванівка) [5].

Область має 135 територій та об'єктів природно-заповідного фонду, серед яких – пам'ятки садово-паркового мистецтва Краснокутський, Наталіївський, Старомерчанський, Шарівський парки [5]. Усі туристичні об'єкти Харківщини знаходяться у незадовільному стані, що заважає повністю використовувати їх потенціал в туристичних цілях та ефективно виконувати основні функції. Для підвищення ефективності використання туристських ресурсів Харківщини необхідна розробка стратегічного плану реконструкції основних туристських об'єктів та розвитку інфра-

структури туризму – готелей та інших засобів розміщення, доріг, автостанцій та зупинок. Реалізація такого плану дозволить підвищити туристську привабливість території та буде мати не тільки соціокультурний, але й економічний ефект, надавши додаткові надходження до обласного та місцевих бюджетів.

Останніми роками галузь туризму Харківського регіону мала як позитивну тенденцію розвитку, так і негативну. Дохід від надання туристських послуг України у 2012 році зріс на 47,6 % у порівнянні з 2011 роком і становив 6,991 млрд. грн. А ось дані за 2013 та 2014 роки мали негативну тенденцію у порівнянні з 2012 роком, дохід знизився на 17,07 % або на 494,51 млн. грн. За аналізований період Харківський регіон мав найбільший дохід від надання туристських послуг у 2011 році, а саме 54,74 млн. грн. У 2012 році дохід знизився на 28,79 % у порівнянні з попереднім роком. У 2013 році дохід вже збільшився на 13,3 % або на 5,98 млн. грн., а у 2014 році дохід зменшився на 3 %, або на 0,65 млн. грн. Частка доходу Харківського регіону від надання туристських послуг у загальному доході України від туризму за 2014 рік складає 0,52 % або 28,31 млн. грн. Безумовно, це дуже незадовільний показник, враховуючи, що частка ВРП Харківського регіону у ВВП України останніми роками складає біля 6 %. За 2011–2014 рр. дохід від туризму регіону мав нестабільну тенденцію розвитку, тоді як валовий регіональний продукт збільшувався.

Кількість суб'єктів туристської діяльності останніми роками мала тенденцію зниження. У 2012 році кількість збільшилась на 25,42 % або на 75 осіб. У 2013 році у порівнянні з попереднім роком кількість зменшилась на 3,24 % або на 12 осіб. У 2014 році кількість суб'єктів зменшилась на 14 %. Загальна кількість суб'єктів туристської діяльності за дані роки мала позитивну динаміку до 2013 року, але в 2014 році вона теж знизилась на 32 %.

Однією з важливіших проблем розвитку туристської сфери є відсутність готелей та інших засобів розміщення, які б відповідали міжнародним стандартам.

Готельне господарство є одним з основних елементів туристської сфери регіону. Якість обслуговування, задоволеність споживачів в повній мірі залежить від стану матеріальної бази та техніко-технологічного рівня обслуговування. Готельна індустрія стає швидко зростаючим бізнесом, що приносить значні грошові, у тому числі й валютні, надходження. За даними Головного управління статистики в Харківському регіоні, доходи від надання послуг засобами розміщення за 2014 рік (без ПДВ, акцизів і аналогічних платежів) складають 241709,9 тис. грн.

У структурі підприємств готельного господарства регіону найбільш поширені два типи – готелі та гуртожитки для приїжджих. Більше половини від загальної кількості підприємств (52 %) припадає на готелі, 36 % – на гуртожитки для приїжджих, решта 12 % – на підприємства інших типів [7].

Обсяг реалізації послуг готелів та інших місць для тимчасового проживання останніми роками збільшувався з 2006 до 2012 року, в 2013 знизився, а в

2014 знов збільшився – так, він складав в 2011 році 88,387 млн. грн., у 2012 році – 132,843 млн. грн. (збільшення у 1,5 рази), а вже у 2014 році – 241,709 млн. грн., тобто збільшився ще на 75 %.

Але проблема готельного господарства дуже серйозна. На сьогоднішній день готелі та інші засоби розміщення в Харківській області та і в Україні в цілому не відповідають міжнародним стандартам. Моральний та фізичний зніс більшості готелів, які спроектовано 30–40 років тому, заважає їх нормальному функціонуванню. Недостатній рівень автоматизації та комп'ютеризації більшості технологічних процесів призводить до удорожчання готельних послуг. Тому необхідно активізувати застосування передових технологій в готельній сфері, що значно покращить якість послуг та рівень задоволеності споживачів.

В період підготовки до Чемпіонату Європи з футболу 2012 року (2008–2012 рр.) було реконструйовано 12 готелів на 664 номери. Але необхідно зазначити, що спостерігається очевидна невідповідність цін на послуги розміщення в готелях Харківського регіону у порівнянні з європейськими. Крім того, «зірковість» харківських готелів не відповідає європейським аналогам. Також, для гармонійного, повноцінного та комплексного розвитку готельного господарства області необхідно вкладати інвестиції не тільки у створення й реконструкцію готелів, що мають певну категорію, але й у об'єкти розміщення середнього та економкласу, які були б доступні найбільш мобільній категорії туристів – молоді [7].

Величезною проблемою розвитку ринку туристських послуг є також недостатнє забезпечення туристської сфери висококваліфікованими фахівцями. Це обумовлюється відсутністю матеріально-технічної бази для підготовки кваліфікованих спеціалістів-готельєрів та недостатнім досвідом підготовки спеціалістів цієї сфери в Україні.

Відсутність професійної підготовки (в переважній більшості підприємців і керівників підприємств туристської індустрії) у сукупності з дефіцитом кваліфікованих кадрів, є однією з головних причин низької ефективності роботи та зниження конкурентоспроможності підприємств галузі. В місті Харкові процес відтворення кадрового потенціалу вимагає заходів зі стимулювання підготовки кадрів, орієнтації на сучасні технологічні вимоги та вимоги ринку [5].

Іншою причиною недостатнього рівня розвитку ринку туристських послуг є низька проінформованість населення, відсутність сформованого іміджу та реклами регіону як туристського об'єкту, як для населення країни так і для іноземних туристів. Існує нагальна потреба у всебічному інформаційно-рекламному забезпеченні громадськості регіону, України та зарубіжжя про розвиток існуючих та перспективних напрямків туристської галузі у Харківському регіоні, насамперед у сфері туристсько-екскурсійних, санаторно-курортних, спортивно-оздоровчих послуг [6].

Таким чином, на основі аналізу сучасного стану ринку туристських послуг Харківщини можна зробити висновок, що при наявності великого туристського потенціалу регіону він не використовується повною мірою.

До потенціалу ринку туристських послуг Харківського регіону можна віднести:

- вигідне географічне розташування, сприятливий клімат та ландшафт, унікальну флору і фауну, природні ресурси;

- величезну історико-культурну та архітектурну спадщину;

- наявність великого транспортного центру з розвинутою транспортною інфраструктурою;

- високу ділову активність в регіоні, що надає можливості для розвитку ділового та конгресного туризму, а також подієвого туризму;

- розвиненість спорту в регіоні та наявність великих спортивних споруд, що надає можливості для розвитку спортивного туризму та для проведення спортивних змагань та інших заходів;

- розвиненість ринкової інфраструктури та наявність величезної кількості розважальних закладів, закладів сфери обслуговування та торгово-розважальних центрів.

Однак, незважаючи на потенціал, чимало й проблем, що заважають сталому розвитку ринку туристських послуг в регіоні:

- відсутність регіональної програми розвитку туризму та просування регіону як туристського об'єкту, відсутність маркетингової стратегії розвитку регіону та програми брендінгу регіону;

- відсутність державного та регіонального регулювання в контексті підтримки та стимулювання суб'єктів ринку – відсутність ефективного законодавчо-нормативного забезпечення, відсутність податкових та кредитних пільг;

- невідповідність міжнародним стандартам інфраструктури туристської сфери, особливо готельного комплексу регіону;

- занедбаність історико-культурних та природно-заповідних туристських об'єктів;

- недостатність забезпечення висококваліфікованими кадрами в туристській сфері;

- низький рівень конкурентоспроможності серед інших регіонів України;

- зниження попиту на туристські послуги через несприятливий соціально-економічний стан країни та зниження рівня життя населення;

- недостатній рівень інформаційного забезпечення та розвиненості нових інформаційних технологій на ринку туристських послуг.

Ефективна реалізація туристського потенціалу Харківського регіону здатна підвищити привабливість території та надати потужний поштовх розвитку регіональної економіки завдяки синергетичному ефекту від розвитку туризму. Цей процес тісно пов'язаний з реалізацією економічних інтересів туристської галузі, що потребує розробки програмних документів регіонального розвитку на довгостроковий період.

5. Апробація результатів дослідження

На підставі аналізу стану та проблем розвитку ринку туристських послуг Харківщини, виявлення його слабких та сильних сторін з позиції конкурентоспроможності, сформульовано комплекс необхідних

завдань для перспективного розвитку туристської сфери регіону:

- вдосконалення нормативно-правової та законодавчої бази туризму, створення ефективних механізмів її реалізації, особливо в сфері податкової та кредитної політики;

- створення регіонального спеціалізованого органу управління розвитком туризму, залучення до співпраці з ним малих підприємств;

- активізація інвестиційних процесів в туристську сферу за рахунок підвищення її інвестиційної привабливості;

- розвиток і впровадження фінансово-економічних механізмів забезпечення сталого розвитку туризму як пріоритетного напрямку;

- формування системи центрів туристської інфраструктури – елементу туристської індустрії, створення закордонних туристських представництв;

- розвиток усіх видів туризму, включаючи спортивно-оздоровчий, екстремальний, сільський, військовий, медичний, соціальний, подієвий;

- вдосконалення туристської інфраструктури: поліпшення якості доріг, удосконалення та модернізація транспортного господарства;

- будівництво нових та реконструкція існуючих засобів розміщення середнього і економ класу (хостелів, баз відпочинку тощо) на рівні міжнародних стандартів;

- використання в повній мірі історико-культурних ресурсів регіону, планування та реалізація створення туристської регіональної дестинації;

- розробка та реалізація ефективного брендингу регіону, враховуючи унікальність, ексклюзивність, безпеку, якість та інші споживчі властивості;

- проведення моніторингу та маркетингових досліджень попиту та переваг основних споживачів туристських послуг;

- удосконалення підготовки висококваліфікованих фахівців для сфери туризму, включаючи закордонні стажування.

6. Висновки

Отже, на основі аналізу сучасного стану ринку туристських послуг Харківського регіону, визначення його проблематики та перспектив розвитку, встановлено, що останніми роками туристський потік в регіон скорочувався, зростання рівня доходів підприємств сфери туризму збільшувалося лише завдяки подорожчанню турпродукту.

Визначено, що розвиток туризму неможливий без підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі розробки та реалізації програми розвитку регіону, заходів з брендингу та просування регіону як туристської дестинації.

Прискорити розвиток ринку туристських послуг регіону дозволить розробка ефективних цілеспрямованих маркетингових стратегій, державна та регіональна політика розвитку туризму на рівні регіону,

удосконалення туристської інфраструктури. Крім цього, необхідно створити сприятливий клімат для залучення інвестицій в сферу туризму.

Стратегічною метою розвитку ринку туристських послуг в Харківському регіоні полягає у створенні конкурентоспроможного туристського продукту, забезпеченні розвитку туристської регіональної дестинації та реалізації її соціально-економічних інтересів при збереженні екологічної рівноваги та історико-культурної спадщини.

Література

1. Концепція розвитку туризму в Харківській області до 2020 року [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу: http://www.ts.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=8096&base=77

2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма [Текст]: учебник / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2002. – 409 с.

3. Квартальнов, В. Менеджмент в туризме. Туризм как вид деятельности [Текст]: учебник / В. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 359 с.

4. Любіцева, О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) [Текст] / О. О. Любіцева. – К.: Альтерпрес, 2002. – 436 с.

5. Панкова, Є. В. Туристичне краєзнавство [Текст]: навч. посіб. / Є. В. Панкова. – К.: Альтерпрес, 2003. – 352 с.

6. Абрамов, В. В. Туризм і місто: досвід, проблеми та перспективи [Текст]: монографія / В. В. Абрамов, І. Б. Андренко, С. А. Александрова та ін.; за заг. ред. І. М. Писаревський. – Харківська національна академія міського господарства, 2011. – 284 с.

7. Туризм на Харківщині. Природно-рекреаційні ресурси та історико-культурний потенціал регіону [Текст]. – Управління культури і туризму Харківської обласної державної адміністрації. – Харківська обласна університетська наукова бібліотека, 2008. – 203 с.

References

1. The concept of tourism development in the Kharkiv region till 2020 (2013). Available at: http://www.ts.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=8096&base=77

2. Kabushkin, N. I. (2002). Menedzhment turizma [Tourism management]. Minsk: Novoe znanie, 409.

3. Kvartal'nov, V. (2010). Menedzhment v turizme. Turizm kak vid deyatel'nosti [Management in tourism. Tourism as an activity]. Moscow: Finansy i statistika, 359.

4. Ljubitseva, O. O. (2002). Rynok turystychnykh poslug (geoprostorovi aspekty) [The market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv: Al'terpres, 436.

5. Pankova, Je. V. (2003). Turystychno krajeznnavstvo [Tourist regional studies]. Kyiv: Al'terpres, 352.

6. Pysarevs'kyj, I. M., Abramov, V. V., Andrenko, I. B., Aleksandrova, S. A.; Pisarevs'kij, I. M. (Ed.) (2011). Turyzm i misto: dosvid, problemy ta perspektyvy [Tourism and the city: experience, problems and prospects]. Kharkiv: Kharkivska nacional'na akademija mis'kogo gospodarstva, 284.

7. Jerofeeva, G. M. (2008). Turyzm na Kharkivshchyni. Pryrodno-rekreatsiini resursy ta istoryko-kul'turnyi potentsial region [Tourism in Kharkiv region. Natural-recreational resources and historical and cultural potential of the region]. Upravlinnja kul'tury i turyzmu Kharkivs'koi' oblasnoi' derzhavnoi' administracii'. Kharkivs'ka oblasna universytec'ka naukova biblioteka, 203.

*Рекомендовано до публікації д-р екон. наук, професор Писаревський І. М.
Дата надходження рукопису 22.10.2015*

Богдан Наталія Миколаївна, доцент, кандидат економічних наук, кафедра туризму та готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, вул. Революції, 12, м. Харків, Україна, 61002
E-mail: 148nika8@gmail.com

Івах Ірина Валеріївна, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, вул. Революції, 12, м. Харків, Україна, 61002
E-mail: irysi4ka.iv@gmail.com

Оболентцева Лариса Володимирівна, доцент, кандидат економічних наук, кафедра туризму та готельно-го господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, вул. Революції, 12, м. Харків, Україна, 61002
E-mail: larisa.obolentseva@gmail.com

УДК 331.108

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.53066

ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

© Н. В. Волкова, А. В. Дроздик

У статті визначено чинники ефективної адаптації персоналу, проаналізовано стан соціально-трудоких відносин та висвітлено особливості адаптації персоналу на підприємствах будівельної галузі. Узагальнено елементи, що утворюють адаптивну ситуацію на підприємстві. Визначені елементи комплексної системи найму та адаптації персоналу. Запропоновано класифікацію чинників за можливістю прямого впливу на процес адаптації персоналу

Ключові слова: адаптація, персонал, чинники, ефективність, адаптивна потреба, адаптивна ситуація, будівельна галузь

The factors of effective personnel adaptation was outlined in the article. State of social and labor relations was analyzed, features of personnel adaptation at enterprises in construction industry was described. Elements for composing appropriate adaptation context were aggregated. The elements of complex system for personnel recruiting and adaptation were defined. A classification of factors based on direct impact on personnel adaptation process was offered

Keywords: adaptation, personnel, factors, effectiveness, adaptive needs, adaptive context, construction industry

1. Вступ

Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, які мотивовані на високопродуктивну довгострокову роботу, розвиток професійних знань і навичок. Реалізація положень людиноцентристської концепції в управлінні персоналом полягає в гуманному ставленні до людини-працівника, у пріоритетності соціальних потреб та інтересів над економічними вигодами, у соціальній відповідальності бізнесу, покращенні умов праці, ергономічній побудові засобів виробництва, у створенні умов, які покращують якість трудового життя, а отже, доводить тезу про необхідність управління природним процесом трудової адаптації.

2. Постановка проблеми

Знайомство з публікаціями на управлінську та економічну тематику у фахових журналах України за останні роки свідчить про незаслужене згасання наукового інтересу до проблеми адаптації персоналу. Людиноцентристська концепція, що лежить в основі соціальної ринкової економіки, а також економіки знань, на практиці, на жаль, виявляється пустим гаслом. Натомість в умовах економічної кризи, зростання безробіття, збільшення пропозиції робочої сили на ринку праці у роботодавців виникає природна реакція ставлення до працівника як до ресурсу, який має

приносити економічну вигоду. Про занепад людиноцентристської концепції свідчить також припинення підготовки фахівців з вищою освітою за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» відповідно до нового Переліку спеціальностей, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» № 266 від 29.04.2015 р., в якій дана спеціальність зовсім відсутня. А оскільки запорукою грамотної кадрової політики на підприємствах є кадрове забезпечення власне менеджменту персоналу, то через вищезазначені обставини проблема управління адаптацією вважається вкрай актуальною.

В той же час видання практичного спрямування в галузі управління персоналом доводять актуальність проблеми первинної та вторинної адаптації працівників та економічну вигоду й соціальну значущість від створення оптимальної адаптивної ситуації.

3. Літературний огляд

Поняття «адаптація» існує в термінології таких наук, як біологія, філософія, психологія та соціологія [1]. Адаптація нових співробітників у колективі є однією з важливих задач служби по роботі з персоналом в організації. Суть процесу адаптації персоналу може бути розкрита через види адаптації. Виділяють виробничу і позавиробничу адаптацію. До виробни-