

## ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОРЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ НА ЗАСАДАХ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Романюк І. А.

*Предметом дослідження є теоретичні аспекти й практичні рекомендації щодо удосконалення трудоворесурсного потенціалу туристичних підприємств шляхом мотивації та стимулювання працівників.*

*Метою роботи є визначення особливостей трудоворесурсного потенціалу підприємств галузі туризму та удосконалення управління їх розвитком на основі розробки систем стимулювання й мотивації праці працівників.*

*Методологічною основою статті стали як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. У процесі дослідження було використано методи: абстракції й наукового узагальнення, діалектичний, монографічний, системно-структурного аналізу й синтезу, групувань.*

*Результати роботи.* У статті визначено соціально-економічні особливості трудоворесурсного потенціалу підприємств галузі туризму, мотивації та стимулювання їх працівників. Визначені сутнісні особливості трудоворесурсного потенціалу туристичних підприємств, вимоги та очікування відносно нього. Обґрунтовані критерії оцінки та стандарти використання. Виявлена необхідність розробки системи мотивації та стимулювання працівників на рівні підприємств галузі туризму. Запропоновані їх основні складові.

*Галузь застосування результатів.* Висновки та рекомендації можуть бути використані при підготовці фахівців з менеджменту, у галузі економіки та туризму; в управлінні туристичними підприємствами, у сільському зеленому туризмі.

*Висновки.* У процесі було встановлено, що трудоворесурсний потенціал має особливе значення у розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємств галузі туризму. Його вийнятова роль пояснюється провідною роллю у наданні туристичних послуг та ідентифікацією їх якості та рівня надання безпосередньо з працівниками. Тому працівники мають володіти особливими вміннями та навичками, знати психологію спілкування, бути не тільки менеджерами, але й психологами, маркетологами та рекламистами. В свою чергу, туристичні підприємства з цією метою повинні розробляти системи матеріального та морального стимулювання й мотивації праці.

*Ключові слова:* трудоворесурсний потенціал, підприємства, галузь туризму, туристичні продукти і послуги, якість, персонал, системи мотивації і стимулювання, управління, конкурентоспроможність.

## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОРЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ ТУРИЗМА НА ПРИНЦИПАХ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ

Романюк И. А.

*Предметом исследования являются теоретические аспекты и практические рекомендации по совершенствованию трудоворесурсного потенциала туристических предприятий путем мотивации и стимулирования работников.*

*Целью работы является определение особенностей трудоворесурсного потенциала предприятий отрасли туризма и совершенствования управления их развитием на основе разработки систем стимулирования и мотивации труда работников.*

*Методологической основой статьи стали как общенаучные, так и специальные методы научного познания. В процессе исследования были использованы методы: абстракции и научного обобщения, диалектический, монографический, системно-структурного анализа и синтеза, группировок.*

*Результаты работы.* В статье определены социально-экономические особенности трудоворесурсного потенциала предприятий отрасли туризма, мотивации и стимулирования их работников. Определены сущностные особенности трудоворесурсного потенциала туристических предприятий, требования и ожидания относительно него. Обоснованные критерии оценки и стандарты использования. Выведена необходимость разработки системы мотивации и стимулирования работников на уровне предприятий отрасли туризма. Предложенные их основные составляющие.

*Область применения результатов.* Выводы и рекомендации могут быть использованы при подготовке специалистов по менеджменту, в области экономики и туризма; в управлении туристическими предприятиями, в сельском зеленом туризме.

*Выводы.* В процессе было установлено, что трудоворесурсного потенциал имеет особое значение в развитии и повышении конкурентоспособности предприятий отрасли туризма. Его исключительная роль объясняется ведущей ролью в предоставлении туристических услуг и идентификацией их качества и уровня оказания непосредственно с работниками. Поэтому работники должны обладать особыми умениями и навыками, знать психологию общения, быть не только менеджерами, но и психологами, маркетологами и рекламистами. В свою очередь, туристические предприятия с этой целью должны разрабатывать системы материального и морального стимулирования и мотивации труда.

**Ключевые слова:** *трудоресурсный потенциал, предприятия, отрасль туризма, туристические продукты и услуги, качество, персонал, системы мотивации и стимулирования, управления, конкурентоспособность.*

## **IMPROVING THE QUALITY AND EFFICIENCY OF USING THE LABOUR AND RESOURCE POTENTIAL OF THE TOURISM ENTERPRISES ON THE BASIS OF MOTIVATION AND STIMULATION OF THEIR EMPLOYEES**

**Romaniuk Iryna**

**The subject of the research** is theoretical aspects and practical recommendations for improving the labor resources of tourism enterprises by motivating and stimulating employees.

**The purpose of the work** is to determine the peculiarities of labor resources of tourism enterprises and to improve the management of their development on the basis of the development of incentives and motivation of employees.

**Methodological basis of the article** became both general scientific and special methods of scientific cognition. During the research methods were used: abstraction and scientific generalization, dialectical, monographic, system-structural analysis and synthesis, groupings.

**Results of work.** The article identifies the socio-economic features of the labor resources of tourism enterprises, motivation and stimulation of their employees. The essential peculiarities of labor resources of tourism enterprises, requirements and expectations about it are determined. Validated evaluation criteria and standards of use. The need to develop a system of motivation and incentives for employees at the level of enterprises in the tourism industry is revealed. Their main components are proposed.

**The field of application of results.** The findings and recommendations can be used in the training of management, economics and tourism professionals; in the management of tourism enterprises, in rural green tourism.

**Conclusions.** In the process, it was found that labor potential is of particular importance in the development and enhancement of competitiveness of tourism enterprises. Its exceptional role is explained by the leading role in the provision of tourist services and the identification of their quality and level of provision directly with employees. Therefore, employees must have special skills, know the psychology of communication, be not only managers, but also psychologists, marketers and advertisers. Tourism enterprises, for their part, must develop systems of material and moral incentives and motivation for work.

**Key words:** *labor potential, enterprises, tourism industry, tourist products and services, quality, personnel, motivation and incentive systems, management, competitiveness.*

**JEL Classification:** *L83, J24, J32-33.*

**Постановка проблеми.** Впровадження цифрових та інформаційних технологій у всі сфери життєдіяльності населення вимагає особливих інструментів та методів управління трудовим потенціалом на підприємствах галузі туризму. При цьому він унікальний тим, що працівники складають частину туристичного продукту або послуг. Аналіз економічних соціально-досліджень у галузі туристичного бізнесу показав, що коли мова йде про удосконалення управління туристичною організацією, то особлива увага приділяється питанням навколишнього середовища, ринку, конкурентам, клієнтам і тому подібне.

Значно менше уваги надається розвитку та удосконаленню людського капіталу, трудових та інтелектуальних ресурсів галузі. Проте значні зусилля управління та регулювання у сфері туризму повинні бути спрямовані також і на її трудовий потенціал. Від гостинності, фаховості, гнучкості, вихованості, компетенцій працівників залежить конкурентоспроможність та привабливість туристичних підприємств, які вони представляють. Також ефективність праці, її продуктивність суттєво впливають на вартість та ціну туристичних продуктів та послуг. Тому всебічне дослідження та вивчення вказаних проблем є актуальним.

Отже, відмінністю туристичної діяльності та управління її розвитком, підвищення ефективності та конкурентоспроможності на національному, регіональному та місцевому рівнях є особлива роль персоналу туристичних підприємств. Саме професіоналізм, ввічливість, чуйність, сумління працівників впливають на якість обслуговування туристів та фінансово-економічну стійкість туристичних підприємств. Тому для підтримки дохідності та її підвищення багато з них розробляють системи стимулювання й мотивації працівників та стандарти обслуговування, а також сертифікують свою діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління трудовим потенціалом та мотивації працівників на підприємствах різних галузей національного господарства досліджували відомі вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед них Т. О. Галайда, М. М. Ігнатенко, Л. О. Мармуль, А. І. Рябуха та ін. Розвитку туризму присвячені праці О. Марченко, В. Пеньковського, В. Ярового. Проте виявлення особливостей управління трудовим потенціалом галузі туризму на засадах стимулювання й мотивації персоналу туристичних підприємств потребують подальших розробок.

**Мета статті** – визначення особливостей трудового потенціалу підприємств галузі туризму та удосконалення управління їх розвитком на основі розробки систем стимулювання й мотивації праці працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність та якість обслуговування туристів залежить від уміння персоналу туристичних підприємств розпізнавати і оцінити вимоги кожного клієнта; сприйняття кожним клієнтом наданого обслуговування, а також відповідно до цього оперативного корегування його процесами. У сучасних умовах в Україні, як і в інших передових країнах світу, у галузях господарювання

пропонуються та впроваджуються дві моделі управління якістю послуг. Спочатку здійснюється забезпечення якості, а прибуток є похідним від неї – це японська модель. Спочатку орієнтуються на прибуток, а якість послуг і товарів є його чинником – це європейсько-американська модель.

Персонал у галузі туризму є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних джерел конкурентних переваг туристичних підприємств і організацій, тобто якість обслуговування споживачів туристичних послуг, на думку М. Ігнатенка, залежить від фаховості, чесності і старанності працівників та менеджерів [1, с. 61]. Задоволення клієнта сферою обслуговування досягається ввічливістю персоналу, його доброзичливістю, тактовністю, неупередженістю, чуйністю. Таким чином, ефективне управління трудовими ресурсами потенціалом перетворюється на одну з найважливіших функцій туристичної організації або підприємства – у функцію управління персоналом.

Це дозволяє виділити завдання удосконалення управління персоналом в одне з основних у концепції розвитку галузі туризму на мікроекономічному рівні. При цьому туристичний продукт визначається як такий, що складається з двох частин: матеріальної і нематеріальної. Подібний підхід до термінології цілком прийнятний з позицій економічної теорії, де продукція/послуги як товари визначаються як результат людської праці, господарської діяльності. Вони представляються у матеріально-речовій формі (матеріальний продукт), у духовній, інформаційній формі (інтелектуальний продукт) або у вигляді виконаних робіт і послуг. З позицій маркетингу в терміні «продукт» поєднуються поняття «товари» і «послуги».

Важливою особливістю туристичного продукту, що відрізняє його, насамперед, від промислових або сільськогосподарських товарів, є широке залучення людей до виробничого процесу на стадії кінцевої пропозиції. Так, людський чинник впливає на його неоднорідність і якість [2, с. 215]. Для підтримки конкурентних переваг багато туристичних організацій і підприємств розробляють стандарти обслуговування – комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування туристів, покликаних гарантувати встановлений рівень якості для всіх вироблених операцій і пропозицій.

Стандарт визначає критерії, за якими оцінюються рівень обслуговування клієнтів та діяльність персоналу організації. До таких критеріїв, наприклад, у готелях, відносяться: тривалість очікування відповіді на дзвінок про отримання інформації або при бронюванні (15, 20, 30 секунд); тривалість оформлення у службі розміщення (он-лайн або черги бути не повинно); тривалість надання конкретної послуги (наприклад, прання та чистка речей гостя повинні займати не більше доби); зовнішній вигляд і наявність уніформи працівників; знання іноземних мов персоналом та ін.

Однак стандартизація не вирішує всіх питань якісного обслуговування клієнтів, тому що якість туристичних послуг – це ознака, що формує у споживача почуття задоволеності, сприйняття ним отриманого обслуговування як відповідного його вимогам (очікуванням) відпочинку [3, с. 67]. Клієнтів у туристичній організації безліч, у кожного свої очікування і своє, зумовлене індивідуальними особливостями психіки, світогляду та інтелекту, сприйняття одержуваного обслуговування і реакція на нього. Саме тому це сприйняття не може бути описане у вигляді якогось відповідного алгоритму на всі випадки життя.

Як вважає Л. Мармуль, якість обслуговування у туристичних підприємствах і організаціях залежить від умінь персоналу розпізнати і оцінити вимоги кожного клієнта до замовлення туристичних послуг [4, с. 35]. Важливо вміти оцінювати сприйняття кожним клієнтом наданого йому обслуговування. Необхідно також навчитись оперативного коригувати за необхідності процес обслуговування, домагаючись задоволення кожного клієнта наданими послугами. Таким чином, для кваліфікованої праці у галузі туризму, крім технологічної підготовки, знань у галузі туристичного бізнесу, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування на загальному рівні.

Все більшого значення набувають особистісні риси працівника, його інтуїція, досвід, здатність і вміння оцінювати ситуацію з різних сторін, у тому числі і з точки зору своїх клієнтів. Їм необхідно мати можливість творчо і по-новаторськи підійти до розв'язання несподіваних проблем. Згідно проведених досліджень [5, 6], найбільший рейтинг присвоєно таким особистісним і діловим якостям працівників туристичних підприємств, як комунікабельність, орієнтація на досягнення результату, клієнтоорієнтованість, відповідальність, стресостійкість, акуратність, уважність і лояльність до компанії.

Ці вимоги пояснюються тим, що в галузі туризму помилка персоналу може вплинути на подальший вибір клієнта і на його задоволеність якістю обслуговування. У практиці туристичного бізнесу переважає якісне обслуговування в туристичних організаціях, готелях, інших засобах розміщення. Однак навіть поодинокі випадки поганого обслуговування викликають більшу реакцію у споживача, ніж хороше. Таким чином, грамотно розроблена концепція розвитку і належне матеріально-технічне забезпечення, інтер'єр готелів, інновації – це ще не запорука ефективності їх функціонування. Гості не повертатимуться у готель, якщо його працівники не виправдовують їх очікувань.

Весь персонал туристичних підприємств і організацій (менеджер у туристичній фірмі, адміністратор на реєстрації в готелі, хостес, офіціант, консьєрж; гід; водій автобуса тощо) повинен докласти зусиль, щоб у клієнта після подорожі залишилося почуття глибокого задоволення. Їх ставлення, зовнішній вигляд і готовність виконати будь-яке прохання гостя формують загальне враження від обслуговування. Так, наприклад, кожен співробітник готелю, що контактує з клієнтами, сприймається останніми як повноважний представник всього готелю, і тому його професіоналізм і людські якості формують, зрештою, імідж готелю. У цій справі немає дрібниць. Тому навіть повна реконструкція будівлі готелю, брендинг та ребрендинг

туристичного продукту, вдала реклама й PR-акції не можуть стати гарантією успіху на туристичному ринку, якщо керівництво нехтує кадровими питаннями.

Працівники туристичних підприємств і організацій, що організують прийом гостей, надають послуги, які через їх посередництво стають частиною туристичного продукту. Часто досить важко диференціювати матеріальну частину продукту конкуруючих компаній у галузі туризму (наприклад, готельні номери, консьерж-послуги не значно розрізняються за вартістю). Його відмінності нерідко пов'язані з тим, як обслуговуються клієнти [7, с. 179]. Персонал туристичних підприємств і організацій повинен обслужити споживача так, щоб останній перетворився на постійного клієнта. Від цього безпосередньо залежить їх прибуток та фінансово-економічна стійкість – чим більше постійних клієнтів, тим вищий прибуток, інноваційно-інвестиційні можливості, конкурентоспроможність.

З іншої сторони, з метою підвищення продуктивності праці працівників туристичних підприємств повинні розробляти та впроваджувати системи їх мотивації і стимулювання. Мотивація має внутрішні та зовнішні чинники. Отже, їх врахування лежить в основі розробок таких систем. Насамперед, це заробітна плата з гнучкою системою надбавок та премій за роботу в додатковий час, в свята, в нічний час, в складних умовах тощо [8, с. 194]. Також це можуть бути надбавки за залучення додаткових клієнтів, продовження термінів їх перебування, розширення номенклатури споживуваних послуг тощо.

Велике значення має забезпечення туристичними підприємствами можливостей особистісного та службового росту працівників через фінансування їх навчання, підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, курсів тощо. Підприємства підвищують комфортність умов праці, надають значні соціальні пакети, створюють пільгові умови для відпочинку, харчування, моделювання стилю та зовнішності у власних мережах. Мотивацію праці підвищують і соціальні стимули [9, с. 107]. Це професійне та суспільне визнання, участь в управлінні підприємствами, повага до працівників, громадське визнання заслуг тощо.

**Висновки.** У процесі написання статті було встановлено, що трудовресурсний потенціал має особливе значення у розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємств галузі туризму. Його вийнятова роль пояснюється провідною роллю у наданні туристичних послуг та ідентифікацією їх якості та рівня надання безпосередньо з працівниками. Тому працівники мають володіти особливими вміннями та навичками, знати психологію спілкування, бути не тільки менеджерами, але й психологами, маркетологами та рекламістами. В свою чергу, туристичні підприємства з цією метою повинні розробляти системи матеріального та морального стимулювання й мотивації праці.

Мова йде й про постійне навчання та тренінги персоналу, знання основ туристичного бізнесу, внутрішнє прагнення бути корисним. Тобто повинні розвиватися не тільки зовнішні мотиви та стимули, але й внутрішні, особистісні. Це сприятиме підвищенню її продуктивності, прибутковості туристичних підприємств та галузі загалом, їх перетворенню у провідний сектор національного господарства, джерело наповнення державного бюджету.

#### Список використаних джерел

1. Ігнатенко М. М. *Соціально-економічний розвиток сільських територій: монографія*. Херсон: Айлант, 2010. 238 с.
2. Нікітіна О. М., Романюк І. А., Мандич О. В. *Особливості впровадження маркетингових комунікацій в туристичні послуги*. Вісник ХНТУСГ : економічні науки. 2016. Вип. 174. С. 212-218.
3. Галайда Т. О., Рябуха А. І. *Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства*. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
4. Мармуль Л. О., Ігнатенко М. М., Сарапіна О. А. *Соціально-економічний потенціал сільських територій як основа розвитку підприємств сільського зеленого туризму на засадах інноваційності*. Економіка і менеджмент культури. № 2. 2016. С. 32-38.
5. Марченко О. А. *Трансформації та удосконалення регіональної структури туристичної галузі*. Херсон: Айлант, 2014. 362 с.
6. Дрогомирецька М. І. *Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації*. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.
7. Яровий В. Ф. *Розвиток підприємств туризму та сільського зеленого туризму в умовах євроінтеграції та глобалізації*. Херсон: Айлант, 2017. 362 с.
8. Кліпкова О. І. *Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства*. Європейські перспективи. 2014. № 2. С. 192-196.
9. Романюк І. А. *Державна соціальна політика в забезпеченні продуктивної зайнятості сільського населення*. Економіка АПК. 2014. № 10. С. 105-109.

#### References

1. Ihnatenko, M. M. (2010). *Sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok sil's'kykh terytoriy [Socio-economic development of rural areas]*. Kherson: Aylant [in Ukr.].
2. Nikitina, O. M., Romanyuk, I. A. & Mandych, O. V. (2016). *Osoblyvosti vprovadzhennya marketynhovyykh komunikatsiy v turystychni posluhy [Features of introduction of marketing communications in tourist services]*. Visnyk KHNTUS·H : Ekonomichni nauky, 174, 212-218 [in Ukr.].
3. Halayda, T. O. & Ryabukha, A. I. (2016). *Yevropeys'kyy dosvid zastosuvannya efektyvnykh system oplaty pratsi ta motyvatsiyi pratsivnykiv pidpryyemstva [European experience in applying effective remuneration and*

employee motivation systems]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, 16(1), 65-68 [in Ukr.].

4. Marmul', L. O., Ilnatenko, M. M. & Sarapina, O. A. (2016). *Sotsial'no-ekonomichnyy potentsial sil'skykh terytoriy yak osnova rozvytku pidpryyemstv sil'skoho zelenoho turyzmu na zasadakh innovatsiynosti [Socio-economic potential of rural territories as a basis for the development of rural green tourism enterprises on the basis of innovation]. Ekonomika i menedzhment kul'tury*, 2, 32-38 [in Ukr.].

5. Marchenko, O. A. (2014). *Transformatsiyi ta udoskonalennya rehional'noyi struktury turystychnoyi haluzi [Transformation and improvement of the regional structure of the tourism industry]. Kherson: Aylant [in Ukr.].*

6. Drohomirets'ka, M. I. (2013). *Motyvatsiya pratsi yak instrument efektyvnoho upravlinnya personalom suchasnoyi orhanizatsiyi [Work motivation as a tool for effective personnel management of a modern organization]. Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika*, 1(1), 97-101 [in Ukr.].

7. Yarovy, V. F. (2017). *Rozvytok pidpryyemstv turyzmu ta sil'skoho zelenoho turyzmu v umovakh yevrointehratsiyi ta hlobalizatsiyi [Development of tourism enterprises and rural green tourism in conditions of European integration and globalization]. Kherson: Aylant [in Ukr.].*

8. Klipkova, O. I. (2014). *Doslidzhennya motyvatsiynoho protsesu v aspektakh formuvannya kreatyvnoho potentsialu pratsivnykiv pidpryyemstva [Investigation of the motivational process in the aspects of formation of creative potential of employees of the enterprise]. Yevropeys'ki perspektyvy*, 2, 192-196 [in Ukr.].

9. Romaniuk, I. A. (2014). *Derzhavna sotsial'na polityka v zabezpechenni produktyvnoyi zaynyatosti sil'skoho naselennya [State social policy in ensuring productive employment of rural population]. Ekonomika APK*, 10, 105-109. [in Ukr.].

#### ДАНИ ПРО АВТОРА

**Романюк Ірина Анатоліївна**, кандидат економічних наук, асистент кафедри маркетингу та медіакомунікацій Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка вул. Алчевських, 44, м. Харків, 61002, Україна  
e-mail: romaniuk.iryana@ukr.net  
<http://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

#### ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Романюк Ирина Анатольевна**, кандидат экономических наук, ассистент кафедры маркетинга и медиакоммуникаций Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко ул. Алчевских, 44, г. Харьков, 61002, Украина  
e-mail: romaniuk.iryana@ukr.net

#### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Romaniuk Iryna**, Candidate of Sciences (Economics), assistant of department of marketing and media communications Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture str. Alchevskikh, 44, Kharkov, 61002, Ukraine  
e-mail: romaniuk.iryana@ukr.net

УДК 339.94:371

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-44-124-129>

## РОЛЬ ТОЛЕРАНТНОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОМПАНІЯМИ

**Яцкевич І. В.,  
Красностанова Н. Е.**

**Актуальність теми дослідження** пояснюється стрімким розвитком інтеграційних процесів, формуванням глобального економічного простору, які призвели до інтенсивного розвитку транснаціональних компаній. У цих умовах стає актуальним питання щодо ролі толерантності у системі управління транснаціональними компаніями.

**Постановка проблеми.** Нові можливості, пов'язані з формуванням основних аспектів толерантності у системі управління транснаціональними компаніями та зробити певні висновки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження певних аспектів функціонування та розвитку транснаціональних компаній висвітлювалися в роботах таких авторів, як Кривов'язюк І., Мекшун П., Мельничук В., Мікаелян С., Пенська І., Скавронська І., Терехов Є., Чумак Н. та інші. Вагомий внесок у дослідження питань з толерантності здійснили такі науковці як Арабчук Я., Орловська О., Пірен М. та інші.