

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та**  
**інфраструктури**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**ХОМЮК Надія Анатоліївна**

**Управління професійним розвитком працівників туроператорського**  
**підприємства**  
**/Management of professional development of employees of a tour operator**

Спеціальність: 015 – Професійна освіта  
Освітньо-професійна програма – Організація туристичного обслуговування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ПОТОмнв-21  
Н. А. Хомюк

---

Науковий керівник:  
д.е.н., проф. Чорна Н. П.

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ О.Я Гугул

**ТЕРНОПІЛЬ - 2021**

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Система управління персоналом: сутність та основні поняття.....	6
1.2 Характеристика основних елементів системи управління персоналом у сучасних організаціях.....	9
1.3 Особливості управління персоналом у туристичних організаціях.....	16
Висновки до розділу 1.....	24
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У «FANTASTIC TRAVEL».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності організації.....	26
2.2 Аналіз елементів системи управління персоналом у туристичної організації.....	30
2.3 Оцінка та стимулювання праці персоналу.....	40
Висновки до розділу 2.....	47
Розділ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯМ ПЕРСОНАЛОМ.....	49
3.1 Теоретичні аспекти системи управління персоналом у туристичній фірмі..	49
3.2 Мотивація як ефективний метод управління персоналом.....	51
3.3 Розвиток туристичного бізнесу з урахуванням нових комп'ютерних технологій.....	55
3.4 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у туристичній організації.....	62
Висновки до розділу 3.....	72
Висновки .....	74
Список використаних джерел.....	76

## ВСТУП

**Актуальність.** Головним завданням системи управління персоналом є забезпечення чіткого виконання персоналом завдань та функцій, поставленими та визначеними у відповідність до цілей організації.

В даний час особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Тому кожен керівник будь-якої туристичної фірми, незалежно від рівня професійної підготовки та знань, наукового ступеня та практичного досвіду, повинен володіти наукою управління, вмінням керувати своїм персоналом.

Актуальність обраної теми роботи у тому, що у вітчизняному туристичному бізнесі кадровим проблемам традиційно приділялася мінімальна увага. Нині туристичні організації ставлять собі кілька цілей:

- створення нових продуктів і послуг та ефективне управління людськими ресурсами;
- розвиток трудового потенціалу кожного працівника.

Особливу роль цьому грає вдосконалення системи управління персоналом. Головне завдання системи управління персоналом - сприяння розвитку бізнесу, підбір висококваліфікованих фахівців, оцінка їхньої роботи, підвищення їхньої кваліфікації та мотивація до ефективної та якісної праці.

Ця діяльність тісно пов'язана з функціонуванням усієї організації та не може бути розглянута як окрема діяльність. Особливістю діяльності є велика залученість співробітників туристичної фірми до бізнесу, розвиток трудового потенціалу кожного працівника, сприятливий психологічний клімат організації. У сучасних туристських організаціях розвивається система взаємодії лінійних керівників організації різного рівня, яка забезпечує їх необхідною документацією під час заміщення посад та переміщення співробітників з однієї посади на іншу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом туристичної організації «FANTASTIC TRAVEL».

Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- розглянути теоретичні особливості управління персоналом у туристичній фірмі;
- проаналізувати елементи системи управління персоналом у туристичній фірмі;
- виявити проблеми функціонування системи управління персоналом у «FANTASTIC TRAVEL» та запропонувати шляхи їх вирішення.

**Об'єктом дослідження** у дипломній роботі є розвиток персоналу в організації.

**Предметом дослідження** - є система управління персоналом туристичної фірми.

**Методи дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі використовувалися методи угруповання даних, порівняння, статистичні методи, методи аналізу та узагальнення.

**Інформаційною базою** для написання випускної кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання, статистичні збірки, дані «FANTASTIC TRAVEL», власні спостереження автора.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що:

- виявлено шляхи підвищення ефективності управління персоналу туристичного підприємства;
- надано пропозиції щодо організації ефективної системи внутрішнього контролю та застосування сучасних інформаційних технологій в процесах управління персоналом підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Окремі положення випускної кваліфікаційної роботи, висновки та пропозиції щодо удосконалення управління персоналом та підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства заслуговують на увагу і можуть бути впроваджені в практику.

**Апробація результатів виконання випускної кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли апробацію VI

Національній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах глобальних викликів» (м. Тернопіль, 17 листопада 2021 р.). Опубліковано тези на тему «Професійний розвиток працівників туристичної галузі».

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 81 сторінці. Дослідження містить 6 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел – 65 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Система управління персоналом: сутність та основні поняття

Поняття «система управління персоналом» у сучасній теорії та практики управління застосовується досить широко. Аналіз спеціальної літератури переконує у цьому, що у час відсутня єдиний підхід до тлумачення поняття «система управління персоналом». Існує ціла низка визначень, у яких автори наголошують на різні її аспекти та особливості, що призводять до невизначеності меж поняття.

У літературі можна натрапити на приклади різного тлумачення поняття «система управління персоналом підприємства». При його визначенні одні автори оперують метою та методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто наголошують на організаційній стороні управління. Інші наголошують на змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління.

Типовим прикладом першого підходу служить визначення системи управління персоналом як «комплексу цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи» [16, с. 44]. Це визначення досить повно розкриває поняття, що характеризується, але знову ж таки, варто зазначити, що тільки з точки зору цілей і методів, не торкаючись структурний і функціональний аспекти.

Інший підхід відбито у найчастіше вживаному понятті системи управління персоналом як «системи, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій» [5, с. 88]. Таке трактування представляється цілком обґрунтованою, що розкриває загалом сутність поняття, проте вона дає повного уявлення, наприклад, про характері

взаємозв'язків, а розкриває лише функціональну бік і склад системи управління персоналом.

Найбільш наочно цей підхід розкриває визначення системи управління персоналом як «сукупності взаємодіючих підсистем» [6, с.44]. У цьому визначенні зроблена спроба відобразити змістовну (функціональну) частину поняття, але ця частина не знайшла повного відображення у наведеному визначенні.

Визначення системи управління персоналом як системи, що «забезпечує умови конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства на основі регулювання відносин між нею та працівниками в рамках стратегії бізнесу» [5, с. 88], з погляду, також розкриває повною мірою суть цього поняття, т.к. відбиває лише перший підхід, зокрема, організаційну бік системи управління персоналом.

Управління персоналом, безперечно, має ключове значення для успіху будь-якої організації. Останнім часом у вітчизняній літературі зроблено кілька спроб сформулювати категорію «управління персоналом».

Так, Герчикова І.Н. дає таке визначення: «управління персоналом - це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої та активності персоналу; орієнтація на скорочення чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу» [11, с. 502].

Кібанов А.Я. визначає «управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики» [24, с. 398].

Марра Р., Шмідт Г. вважають, що управління персоналом - сфера діяльності, характерна для всіх організацій, і її головне завдання полягає у

забезпеченні організації персоналом та цілеспрямованому використанні персоналу [58, с. 66].

Пошук найбільш повної та всебічної характеристики цього складного об'єкта повинен йти по лінії взаємозв'язку його різних сторін та підходів. Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє сформулювати основні вимоги загально-методичного характеру до визначення поняття «система управління персоналом підприємства»:

- а) вимога системного підходу;
- б) вимога найповнішого охоплення елементів структури для точності та комплексності характеристик.

У цьому ключовим словосполученням поняття системи управління персоналом є «сукупність взаємодіючих операційних підсистем» [22, с. 28]. Повнота охоплення основних складових системи управління персоналом тісно взаємопов'язана із складом елементів управління підприємством загалом. Визначальними для системи управління персоналом є такі:

- Стратегія розвитку підприємства;
- цілі, завдання та основні напрямки діяльності з управління персоналом;
- механізм керування персоналом підприємства.

Розглянуті вище особливості визначення системи управління персоналом дозволили уточнити існуюче поняття та сформулювати його наступним чином: система управління персоналом - це сукупність взаємодіючих операційних підсистем управління, об'єднаних генеральною стратегією, вираженою через комплекс цілей, завдань, основних напрямів діяльності та відповідний механізм управління, функціонування якої спрямоване на забезпечення сталого зростання ефективності виробництва, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Переходячи до визначення ролі та місця системи управління персоналом у діяльності промислових підприємств, слід зазначити, що системний підхід є найбільш підходящою методологічною основою здійснення управління персоналом підприємства [16, с. 98].



Системний підхід до підприємства та управління є способом мислення, способом взаємозв'язку окремих складових у єдину композицію. «Система – це єдність, що складається з взаємозалежних елементів, кожна з яких приносить щось конкретне в унікальні властивості цільного». Системний підхід означає, що кожна система є інтегрованим цілим, навіть коли вона складається з окремих підсистем. Такий підхід дозволить нам розглядати систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаною спільною метою, розкрити її інтегративні властивості, внутрішні і зовнішні зв'язки, а також дослідити властивості, що важко спостерігаються, і відносини в системі та її підсистемах [21].

Система управління персоналом продовжує залишатися найслабшою ланкою у системі управління підприємствами. Економічне мислення та суспільна свідомість у цій галузі перебудовується вкрай повільно. Зберігаються стереотипні підходи до вирішення кадрових питань, що склалися за роки адміністративно-командних методів управління. Не відпрацьовано багато теоретичних і методологічних аспектів системи управління персоналом як частини загальної системи ефективного управління підприємством. Система управління підприємства здійснює взаємодію, як із внутрішньою, так і із зовнішнім середовищем підприємства [57].

Система управління персоналом підприємства здійснює взаємодію Космосу з зовнішнім середовищем підприємства, саме, з ринком праці. У розвиненій ринковій економіці ринок праці є сукупність трудових відносин щодо найму та використання працівників у суспільному виробництві.

## **1.2. Характеристика основних елементів системи управління персоналом у сучасних організаціях**

Розглядаючи процес управління персоналом як цілісну систему, можна виділити основні елементи, що реалізують такі функції:

- організаційну;

- планування джерел комплектування кадрами;
- поінформованість населення про набір кадрів та терміни набору;
- обсяг коштів, виділених на підготовку кадрів та житлово-побутове будівництво, та інші;
- соціально-економічну;
- комплекс умов та факторів, що визначають використання та закріплення персоналу;
- відтворювальну;
- забезпечує створення навчально-матеріальної бази та розвиток персоналу.

Проведення цієї роботи дозволить у проекті визначити основні елементи структури трудового потенціалу, взаємопов'язані з техніко-економічним рівнем виробництва.

У свою чергу, кожна з зазначених систем теж носить комплексний характер і включає ряд функціональних підсистем (рис. 1.1).

Кожна з цих підсистем може бути представлена як групою осіб, так і однією особою залежно від масштабів самої організації та ступеня розвитку кадрової політики [4].

Основне призначення наведеної спеціалізації полягає у чіткому формулюванні завдань та функцій управління в цілому та окремих адміністраторів зокрема; у ясного розумінні механізму на трудові ресурси.

Цілями управління персоналом підприємства (організації) є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, зокрема досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.



**Рис. 1.1. Принципова схема управління персоналом**

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення таких завдань, як:

- забезпечення потреби підприємства у робочій силі у необхідних обсягах та необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування тощо;
- узгодження виробничого та соціальних завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найповніша реалізація поставленої мети багато в чому залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми [3].

Між цілями та функціями існують певні відмінності.

Мета – це стан, якого прагнуть, а функція – це фактична дія. Цілі організації характеризуються трьома ознаками: вони відображають бажані стани у майбутньому; вони позначають ці стани безпосередньо і від індивідуальних цілей тим, що мають властивістю, обов'язковим всім працівників підприємства; їх офіційно затверджують, а керівництво підприємства схвалює. Цілі виконують три функції: управління, координації та контролю. Цілі - це стимул для поведінки, тому вони керують поведінкою. Вони дозволяють і стимулюють взаємне узгодження поведінки й у сенсі виконують координуючу функцію. І, нарешті, цілі визначають вироблення критеріїв контролю [2].

Управління персоналом здійснюється у процесі виконання певних цілеспрямованих дій та передбачає: визначення цілей та основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм та методів здійснення поставлених цілей; організацію роботи з виконання прийнятих рішень; координацію та контроль виконання намічених заходів; постійне вдосконалення системи роботи з персоналом (рис. 1.2).

У практичному плані можна назвати такі основні функції управління персоналом:

- чітке розуміння та реалізацію стратегічних та тактичних цілей своєї фірми;
- прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття запобіжних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу та планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу, оцінка та навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників та ін.



**Рис. 1.2. Взаємозв'язок функцій управління персоналом**

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою і утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, викликають необхідність коригування

всіх інших пов'язаних функціональних завдань та обов'язків. Так, наприклад, широке поширення у світовій практиці контрактної форми найму персоналу призвело до помітної зміни функціональних обов'язків [13].

За таких умов найму, звісно, підвищується значення функціональних обов'язків, що з забезпеченням трудових відносин, вирішення соціальних питань, розширюється коло обов'язків у межах функцій найму, працевлаштування, матеріальної винагороди.

Теоретично управління персоналом зазвичай виділяють десять основних функцій: планування потреб, відбір, підбір, найму, адаптація, розвиток, просування по службі, оцінка, створення резерву і винагороду.

Планування персоналу є важливим елементом загальної системи планування організації.

За допомогою планування персоналу визначається:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли та де будуть необхідні;
- які вимоги висуваються до тих чи інших категорій персоналу (це визначається за допомогою професійно-кваліфікаційної моделі посад).
- як залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати кадри відповідно до їх потенціалу, забезпечить його розвиток, підвищити кваліфікацію працівників;
- як організувати справедливу оплату праці, мотивацію персоналу та вирішити його соціальні проблеми;
- яких витрат вимагатиме заходи, що проводяться.

Зазвичай планування персоналу здійснюється за стадіями процесу його формування, до яких належать:

- підготовча (профорієнтація, профвідбір, професійна підготовка);
- розподільна (набір, відбір, розстановка кадрів);
- адаптаційна [18].

Відбір персоналу є другим шаблоном набору (перша – залучення). Він являє собою систему методів, прийомів раціонального вибору на основі вивчення та оцінки професійних та особистісних якостей претендентів, тих з них, хто найкраще відповідає її вимогам та придатні для виконання обов'язків на певному робочому місці чи посаді.

Крім того, цілями відбору є:

- найм людей, які мають «свіжі» ідеї;
- створення резерву спеціалістів для перспективної роботи.

На відбір впливають нагальність потреби організації у кадрах та ситуація на ринку. Він вимагає вивчення посади (робочого місця) та визначення необхідних особистісних та ділових якостей працівників.

Вибраному кандидату має готуватися офіційна пропозиція про найм з інформацією, про місце та період роботи, дату її початку, найменування посади, підпорядкованості, величину та порядок виплати заробітної плати, пільги, відпустки, випробувальний термін.

Розвиток персоналу є сукупність організаційно-економічних заходів у сфері навчання та перепідготовки персоналу, стимулювання творчості тощо.

Можливість розвитку має надаватися всім, бо в результаті вдосконалюється як сама людина, а й підвищується конкурентоспроможність організації, де працює. Аналітична робота з оцінки управлінської праці може бути організована у різний спосіб. Уможлиблюється використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег [38].

Говорячи про оцінку ефективності управління персоналом, не можна сказати про оцінку власне служби управління персоналом. Дуже багато залежить від їхнього персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту та відмінні знання, гнучкий розум та практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижче займаній посаді, знають передовий

вітчизняний та зарубіжний досвід комерційної діяльності компанії та технології виробництва .

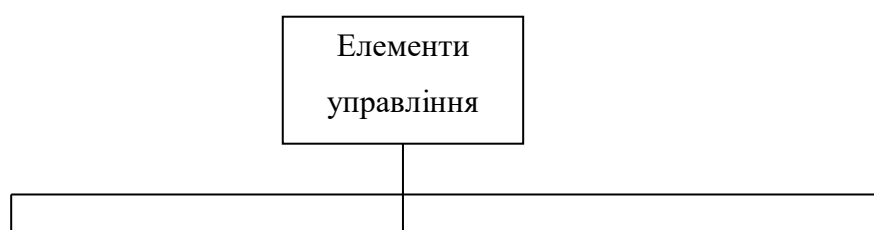
Ефективне управління та розвиток компанії багато в чому визначаються особистісними та професійними якостями самого керівника організації, ступенем усвідомлення їм необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, що постійно змінюється [39].

Ці та інші критерії, на наш погляд, повинні лягти в основу дослідження ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності як система процедур, є рефлексивним засобом, що допомагає керівнику побачити та оцінити в досить конкретному сенсі якість системи управління персоналом загалом та свої професійні здібності зокрема й ті недоліки у підготовці, які відповідно можна визначити як потребу у навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

### **1.3. Особливості управління персоналом у туристичних організаціях**

У разі жорсткої конкуренції між підприємствами туристичної галузі є особливості управління персоналом туристських підприємств. Управління персоналом туристського підприємства є взаємозв'язок трьох основних елементів управління, представлених на рисунку 1.3.

Однією з необхідних складових успішного підприємства є керівництво новими видами бізнесу. Все більш важливим вважається вміння домовлятися про формування нових альянсів та керувати складними туристичними мережами [22]. Компетентність в управлінні туристичною фірмою є вирішальною для успіху в багатонаціональному бізнесі, що включає і транспорт, і індустрію гостинності. Це надає суттєві конкурентні переваги практичної діяльності туристського підприємства.





розробка стандартів та  
нормативних вимог,  
управлінської  
політики та інших  
політик підприємства,  
стратегічне  
планування,  
організація діяльності  
підприємства,  
здійснення  
координації та  
контролю і тд.

**Рис. 1.3. Елементи управління персоналом туристичного підприємства**

Ієрархія та структура завдань цільового розвитку персоналу в організаціях туристичної індустрії представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Структура цілей та завдань розвитку персоналу організації [29, с. 13]

Область розвитку	Задачі	Особистість	Організація
Стратегічні цілі	Поліпшення адаптаційних здібностей та розвиток інноваційних якостей працівників	Поглиблення та розширення самої безпеки та персональної стабільності. Розвиток потенціалу особистості	Розвиток кадрового потенціалу, формування команди як об'єкта групового управління
Оперативні та тактичні цілі	Удосконалення професійних знань та здібностей. Робота з персоналом, його навчання	Орієнтація працівників на професійну кар'єру усередині організації. Розвиток творчого потенціалу особистості	Розвиток персоналу відповідно до змін організації

Формування цільового розвитку персоналу у сфері туристичній індустрії має будуватися з урахуванням трьох чинників.

1. Знання є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню зусиль людини. У контексті розвитку персоналу розрізняють два види знань:

а) специфічні знання, які потрібні щодня для вирішення певних поточних завдань, які не можуть бути визначені посадовими обов'язками. Це спеціалізовані професійні знання, які набуває персоналу разом з досвідом роботи;

б) загальні професійні знання, які здобуваються в процесі здобуття освіти та подальшої підготовки кадрів.

2. Можливості означають умови використання здобутих знань, вони визначають індивідуальний коефіцієнт корисної дії знань, їх реалізацію. Розвиток персоналу, перш за все, пов'язане з приведенням знань співробітників у відповідність до їх можливостей. У межах своїх можливостей та на основі власної діяльності співробітники розширюють свій досвід.

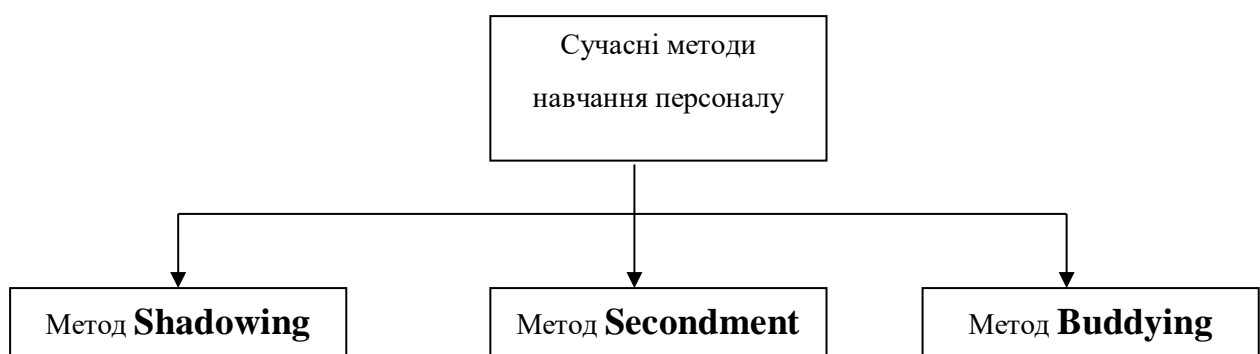
3. Поведінка персоналу, як чинник розвитку, стала відігравати все більш помітну роль під час управління групою, солідарному стилі лідерства. Без урахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій, а лише на основі підвищення знань та можливостей не можна забезпечити розвиток персоналу [40].

Загалом система цільового розвитку персоналу організації у сфері туристичної індустрії складається з комплексу елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її цілей.

До елементів системи цільового розвитку персоналу можна віднести такі [31]:

- елемент організаційної структури – штатний розпис;
- елементи розвитку кадрового потенціалу: професійна кар'єра; ротація; заміщення посад;
- елементи розвитку особистого потенціалу: перекваліфікація; підвищення кваліфікації (явне чи приховане) шляхом самопідготовки;
- інформаційні елементи: аналіз ринку освіти; аналіз пропозицій та попиту на освіту всередині організації; персоніфікована система даних щодо розвитку кадрів; результати атестації та оцінки роботи персоналу.

Підвищення кваліфікації персоналу в організаціях туристичної індустрії передбачає використання, перш за все, активних методів навчання персоналу туристичної фірми, максимальне впровадження у процесі навчання комп'ютерних та інформаційних технологій. В даний час у вітчизняній туристичній індустрії активно використовуються такі методи навчання персоналу (рис. 1.4).



### **Рис. 1.4. Методи підвищення кваліфікації персоналу у туристичній індустрії**

Перший метод – Shadowing, перекладається з англійської як «бути тінню». Суть його полягає в тому, що до працюючого співробітника прикріплюють іншого працівника, який бажає обіймати таку саму посаду. Тобто у «тіні» з'являється можливість поринути в робочий процес, докладно вивчити всі функції та дії, які виконуються протягом дня до цього працюючим фахівцем.

Таким чином, співробітник стає свідком «кілька днів життя» іншого менеджера, отримує інформацію про особливості обраної кар'єри, плюси та мінуси роботи. Після закінчення цього методу проводиться інтерв'ю з менеджером та розмова про висновки, які були в процесі зроблені ним. Цей спосіб навчання чудово підійде для того випадку, коли керівник хоче перекваліфікувати працівника на іншу спеціальність [12].

Даний метод часто використовується для залучення перспективних студентів вузів, у яких за таких умов буде можливість реально побачити та оцінити те, чим вони мають намір займатися у майбутньому. Це допомагає виявити прогалини у знаннях та вчасно їх заповнити.

Наступний метод – Secondment, з англійської означає «відрядження». Така форма є різновидом ротації персоналу, коли він співробітника переводять на якийсь час в інший відділ туристського підприємства, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Тимчасове переміщення може бути як короткостроковим (близько 80 годин робочого часу), і довгостроковим (близько року). Воно застосовується як усередині організації, і у підрозділах туристичної фірми. При його використанні у фахівця з'являється можливість зрозуміти, як

працює інший відділ фірми, та використовувати ці навички для підвищення ефективності роботи власного підрозділу [12].

Даний метод підвищення кваліфікації поки що мало застосовується на практиці в російських туристичних підприємства, так як в нашій країні поки не відпрацьований механізм заміщення співробітників, що відправляються у відрядження.

Третій метод – Buddying. При цьому способі до менеджера прикріплюють співробітника, якого він повинен опікуватися. Англійське слово buddy означає «приятель», тобто працівники перебувають у рівному становищі, а керівник виступає не як наставник, який дає конкретні завдання та вказівки, а як опікун, який допомагає та підтримує підлеглого. Той у свою чергу може оцінювати роботу менеджера та давати об'єктивний зворотний зв'язок про моменти, які упускає керівник, і радити більш ефективні дії. Звичайно, перш ніж приступити до цього методу, необхідно навчити співробітника грамотно робити висновки та правильно їх викладати [12].

Це дуже актуальний метод у наші дні, тому що в такому швидкому ритмі життя, у постійній поспіху іноді складно відстежити, наскільки професійно можна вирішити ті чи інші ситуації. Буває корисно поглянути на реакцію із боку. Туристичні фірми, які використовують цей метод навчання, зазначають, що після нього у колективі покращується взаєморозуміння та знижується напруга між керівником та підлеглими.

Нижче, у таблиці 1.2 докладно розглянуті переваги застосування всіх вище перерахованих методів навчання персоналу.

Таблиця 1.2

**Переваги застосування методів підвищення кваліфікації персоналу.**

Назва методів навчання персоналу	Переваги
Метод Shadowing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У працівника з'являється можливість зрозуміти реальну обстановку на різних рівнях туристичної фірми.</li> <li>2. Процес адаптації співробітника швидко прискорюється до нового виду діяльності.</li> <li>3. Поліпшення іміджу туристичної фірми через демонстрацію аспектів активного розвитку персоналу</li> </ol>
Метод Secondment	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміцнення командного духу туристичної фірми.</li> <li>2. Особистісний розвиток кожного працівника.</li> <li>3. Поліпшення знань міжособистісного спілкування</li> </ol>
Метод Budding	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Співробітник отримує об'єктивну інформацію про свою роботу.</li> <li>2. Відбувається особистісне та професійне зростання співробітника.</li> <li>3. Створюються умови для інтерактивного спілкування</li> </ol>

Важливим завданням для готелів є створення репутації підприємства високої якості обслуговування, яке забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб туристичної фірми, постійним та ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи щодо вдосконалення форм та методів обслуговування, вивчення та впровадження нових технік навчання персоналу.

В умовах сьогоденної конкуренції підприємства туристичної індустрії не можуть більше спиратися на традиційні неефективні методи управління та підвищення кваліфікації менеджерів [19].

Дуже важливо розробити політику підвищення кваліфікації персоналу, оскільки відсутність спеціалізованих програм призводить до різкого зниження рівня мотивації працівників туристичній фірмі.

З метою задоволення потреб сучасного клієнта у наданні готельних послуг велике значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці на міцний науковий фундамент.

Успіх туристичної фірми над ринком туристичних послуг певною мірою залежить від персоналу, що у ній працює. Поряд з професійними знаннями, необхідними для якісного обслуговування гостей, важливу роль відіграє форма представлення цих знань, тобто форма подання інформації про послуги, що продаються. Підвищення кваліфікації дозволяє не лише зберігати та поширювати серед співробітників традиційні цінності та пріоритети організаційної культури, а й пропагувати нові підходи. В українських компаніях відсоток застосування сучасних методів не дотягує до відмінного рівня [44].

Отже, варто придивитися до нових методів навчання персоналу, їх використання може підвищити мотивацію та інтерес співробітників до роботи.

Таким чином, процес формування цільового підходу до розвитку персоналу в організаціях сфери туристичної індустрії є найважливішим фактором їх успішної діяльності, досягнення поставлених цілей та завдань.

Це особливо справедливо за сучасних умов, коли розвиток інноваційних підходів до ведення туристичного бізнесу значно прискорює процес старіння професійних знань та навичок. Впровадження в діяльність туристичної фірми запропонованих методів та способів управління менеджерами на основі підвищення кваліфікації персоналу дозволить покращити систему управління персоналом, що безпосередньо дозволить нам залучити більшу кількість клієнтів [40].

## **Висновки до розділу 1**

Отже, успіх роботи туристичної фірми організують працівники, які працюють на ній. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з багатьох функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка є пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва - персоналом підприємства.

Система управління персоналом являє собою сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних типів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення безперервного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості роботи.

Управління персоналом здійснюється у процесі виконання певних цільових дій і включає: визначення цілей та основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм та методів досягнення цілей; організація роботи з реалізації рішень; координація та моніторинг виконання запланованих заходів; постійне вдосконалення системи керування персоналом.

Для того, щоб процес управління персоналом був систематизований і не йшов у розріз зі стратегією розвитку компанії, і, отже, з її місією та баченням, необхідно визначити стратегію управління персоналом, яка відобразить не лише основні напрямки підбору, управління, мотивації та розвитку персоналу, а й цінності організації.

Стратегія управління персоналом – це план заходів щодо управління персоналом з метою досягнення цілей організації, який є невід'ємною частиною її загальної стратегії управління. Ефективна діяльність організації залежить лише від висококваліфікованих кадрів, а й від цього, як його робота організована. Персонал будь-якої організації повинен розуміти призначення організації – її місію, які цілі та завдання перед ним ставляться, а також чого прагнути організація в майбутньому – знати її бачення, і при цьому у своїй роботі спиратися на цінності організації.



Отже, стратегічне управління персоналом організації є невід'ємною складовою будь-якого успішного підприємства. Важливо відповідально підійти до формування стратегії управління персоналом, оскільки є природним продовженням загального довгострокового плану розвитку підприємства. Необхідно грамотно розподілити і використовувати роботу персоналу у конкретний час, а й у довгострокову перспективу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У «FANTASTIC TRAVEL»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності організації.

Туристична агенція «FANTASTIC TRAVEL» була заснована у Тернополі в лютому 2019 року. Офіс компанії розташований у центрі міста за адресою: м. Тернопіль, вул.Сагайдачного 8.

«FANTASTIC TRAVEL» є однією з конкуруючих туристичних фірм на туристичному ринку міста Тернополя. Головним директором фірми є Гевко Наталя Миколаївна.

Туристична агенція «FANTASTIC TRAVEL» на ринку України вже 9 років та ошчасливила не одну сім'ю хорошим відпочинком.

Компанія підбирає вам не просто тур, а фантастичний тур вашої мрії.

Офіси знаходяться в м.Київ, м.Тернопіль та м. Львів, також компанія працює Онлайн по всій Україні.

Місія компанії «FANTASTIC TRAVEL» - втілити ваші мрії про справжній відпочинок у життя, підібрати потрібний напрямок та організувати поїздку «від і до» [40].

Компанія «FANTASTIC TRAVEL» гарантує індивідуальний підхід до кожного клієнта, чіткі принципи роботи, точність інформації та відповідальний підхід до організації турів.

Туристичне агентство працює тільки з надійними туроператорами та пропонує туристам перевірені місця. Основні види діяльності:

- Відпочинок на узбережжі
- Екскурсії
- Морські та річкові круїзи
- Пляжні тури
- Шоп тури: вся Європа, ОАЕ, Туреччина. (Можливість поєднання пляжного відпочинку)

- Паломницькі тури
- Бізнес-тури
- Автобусні тури Україною та Європою
- Тури для екстремалів
- Тури для школярів
- Тури для любителів риболовлі та спортивних заходів (гірськолижні тури, дайвінг, серфінг)
- Санаторії, пансіонати в Європі та Україні

Туристична фірма «FANTASTIC TRAVEL» працює як туристичний агент, пропонуючи своїм клієнтам не тільки всеукраїнські, а й міжнародні маршрути. Займаючись при цьому виїзним туризмом.

Як і багато туристичних агентів, «FANTASTIC TRAVEL» одночасно працює з кількома туроператорами. Від них стікається інформація про різні тури, з яких вони підбирають клієнту необхідний і доступний за ціною.

На сьогоднішній момент фірма працює з усіма основними туроператорами України, але для того, щоб почати з ними працювати потрібно, укласти договір, в якому чітко розписані права та обов'язки кожної сторони. Кожна з цих фірм працює за певним напрямом, багато хто з них організовує тури, як по Україні, так і за кордоном. До таких туроператорів належать:

- **Anex**
- **Join UP!**
- **TUI**
- **Coral Travel**
- **Pegas Touristik**
- **TEZ Tour**
- **Компас**
- **TPG**

Також «FANTASTIC TRAVEL» надає послуги з бронювання авіаквитків практично в будь-які точки Європи та світу.

Фірма неодноразово була нагороджена дипломами та грамотами за свою роботу.

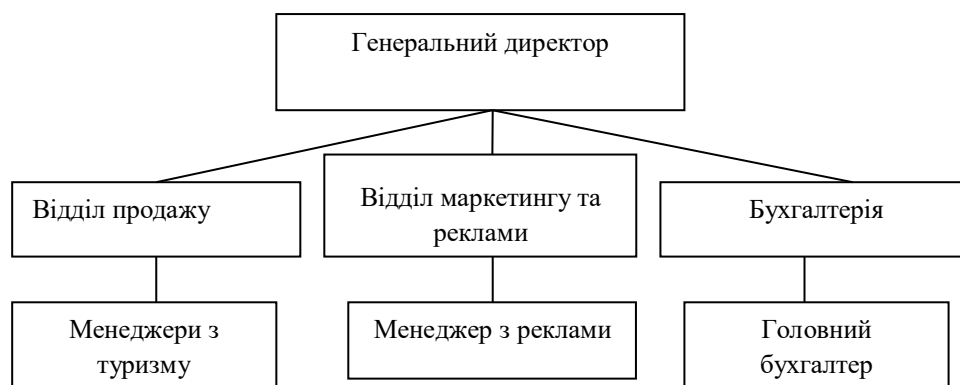
Туристична діяльність - це організована діяльність з надання послуг. Ринок туризму характеризується великою кількістю суб'єктів, що у процесі виробництва та просування туристської послуги. Організаційна структура управління туризмом дозволяє впорядкувати сукупність взаємозалежних елементів усередині будь-якої туристської організації, туристичного ринку. Управління туристичною структурою в основному це розподіл завдань між структурними підрозділами і працівниками, зокрема наділення їх повноваженнями здійснення того чи іншого напрямки туристичної діяльності чи діяльності із забезпечення функціонування організації [50].

Структура кадрів туристичної фірми «FANTASTIC TRAVEL» поділяється на кілька груп:

- відділ управління, до складу якого входить генеральний директор;
- відділ туризму, що складається з офіс-менеджерів;
- відділ маркетингу, до якого входить менеджер з реклами
- бухгалтерія, до якої входить головний бухгалтер.

Склад кадрів характеризується такими показниками: освітній рівень, спеціальність, професія, кваліфікація, стаж роботи, вік, співвідношення окремих категорій працівників тощо. Для кожного відділу туристичної фірми було прописано свої посадові обов'язки.

Схема організаційної структури управління «FANTASTIC TRAVEL» представлена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління «FANTASTIC TRAVEL»**

Туристична агенція «FANTASTIC TRAVEL» має лінійну структуру управління: кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через якого проходять всі команди управління. Управлінська ланка несе повну відповідальність за результати діяльності керованих ними об'єктів. Рішення приймаються ланцюжком зверху вниз. Керівник нижньої ланки підпорядкований керівнику вищого рівня, тобто формується ієрархія, принцип єдиноначальності тобто виконання розпоряджень лише одного керівника. Вищий орган управління немає права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника.

Права, обов'язки та відповідальність директора визначаються законодавчими та правовими актами та статутом. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю туристичного агентства:

- директор видає накази та дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників Товариства;
- розпоряджається майном та коштами Товариства;
- представляє інтереси суспільства;
- укладає договори;
- здійснює різного роду правочини та інші юридичні акти;
- затверджує штати та кошториси, договірні ціни та тарифи на послуги, видає довіреності, відкриває рахунки в банках;
- здійснює прийом та звільнення працівників, їх заохочення та накладення стягнень, здійснює відрядження працівників, у тому числі за кордон, здійснює оповіщення учасників про строки та порядок проведення зборів, організує ведення та зберігання документації Товариства [9].

Бухгалтерський облік для підприємства здійснюється бухгалтерією. Головний бухгалтер підпорядковується керівнику підприємства та відповідає за формування облікової політики, ведення бухгалтерського обліку та своєчасне подання повної та достовірної бухгалтерської інформації.

Бухгалтерія забезпечує опрацювання документів, раціональне ведення записів в облікових регістрах, складання звітності, а також займається калькуляцією турів, нарахуванням заробітної плати, виконуючи функції касира.

До обов'язків старшого менеджера з туризму входить: формування та робота з клієнтською базою, розробка та проведення компаній із залучення клієнтів, маркетингове дослідження ринку туристичних послуг, організація роботи офісу, укладання договорів, оформлення туристичних документів, консультування з туристичного продукту, підбір, розробка, оформлення, розрахунок вартості та продаж турів, бронювання квитків, готелів; консультація клієнтів та виявлення потреб [61].

## **2.2 Аналіз елементів системи управління персоналом у туристичній організації.**

Перш ніж аналізувати систему управління персоналом, докладно вивчимо склад та структуру працівників туристичної компанії.

У таблиці 2.1 та таблиці 2.2 представлений склад та структура працівників фірми залежно від статі та віку.

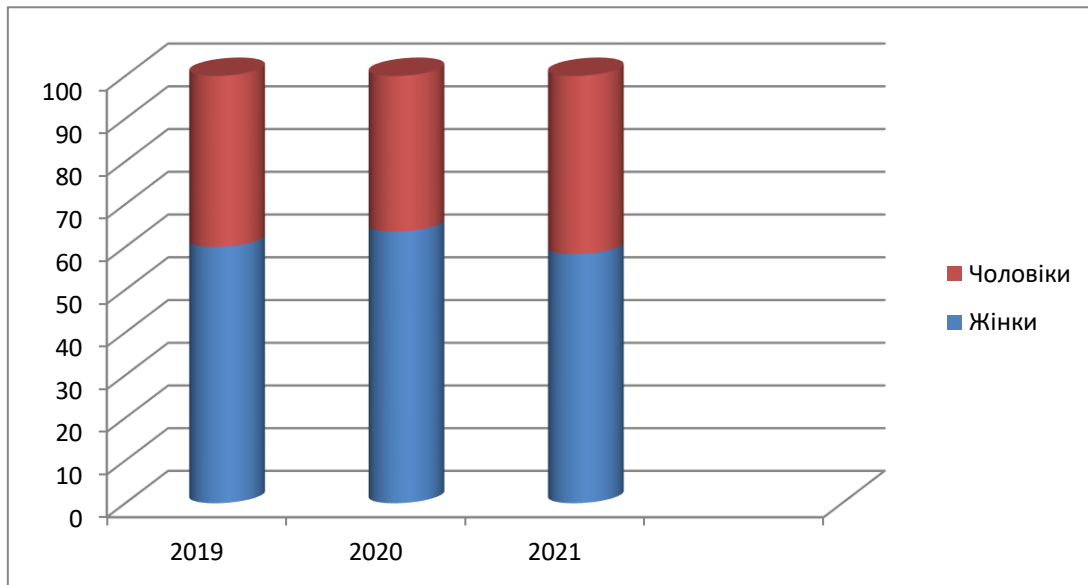
**Таблиця 2.1**

### **Склад та структура працівників залежно від статі**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%
Середньооблікова чисельність всього, в т.ч.	10	100,0	11	100,0	12	100,0
чоловіки	4	40,0	4	36,4	5	41,7
жінки	6	60,0	7	63,6	7	58,3

Дані таблиці 2.1 дозволяють дійти невтішного висновку у тому, що персонал компанії сформований переважно з допомогою жінок, частку яких припадає 60%, 63,6%, 58,3% чисельності працівників відповідно за роками.

На чоловіків припадає 40%, 36,4%, 41,7% чисельності працівників відповідно за роками (див. рис. 2.2).



**Рис.  
2.2.**

### Структура чисельності працівників залежно від статі, %

Дані таблиці 2.2 дозволяють дійти невтішного висновку у тому, що у структурі персоналу переважають працівники віком від 25 до 35 років: 40%, 45,5%, 50% чисельності працівників відповідно за роками.

**Таблиця 2.2**

### Склад та структура працівників залежно від віку

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%
Середньооблікова чисельність всього, в т.ч.	10	100,0	11	100,0	12	100,0
20-24	1	10,0	2	18,2	2	16,7
25-29	3	30,0	3	27,3	4	33,3
30-34	3	30,0	3	27,3	2	16,7
35-39	1	10,0	1	9,1	2	16,7
40-44	1	10,0	1	9,1	1	8,3
45-49	1	10,0	1	9,1	1	8,3

Переважна більшість персоналу, працівників віком від 25 до 39 років слід оцінювати позитивно, оскільки працівники у цьому віці вже мають досвід роботи, налаштовані сучасні методи роботи, маневрені, ерудовані, що багато в чому позначається на ефективності роботи туристської компанії.

Склад та структура працівників залежно від функціональних обов'язків представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад та структура працівників залежно від функціональних обов'язків**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%
Середньооблікова чисельність всього, в т.ч	10	100,0	11	100,0	12	100,0
Управлінський персонал	4	40,0	5	45,5	5	41,7
Оперативний персонал	4	40,0	4	36,4	5	41,7
Допоміжний персонал	2	20,0	2	18,2	2	16,7

Дані таблиці 2.3 дозволяють дійти невтішного висновку у тому, що чисельність працівників туристичної фірми формується переважно з допомогою адміністративно-управлінського персоналу, частка якого становить 40%, 45,5%, 41,7% відповідно по рокам.

Оперативний персонал становить приблизно третину загальної чисельності персоналу компанії 40%, 36,4%, 41,7% відповідно до років.

Поступово знижує частка допоміжного персоналу у загальній кількості працівників 20%, 18,2%, 16,7% відповідно за роками.

У цілому на сьогодні, склад працівників підприємства у залежність від функціональних обов'язків слід оцінювати негативно, оскільки співвідношення адміністративно-управлінського, оперативного і допоміжного персоналу відповідає нормативу 0,3/0,5/0,2, рекомендованому Виханским О.С.



Таблиця 2.4

**Склад та структура працівників залежно від рівня професійної підготовки.**

Показники	2019 р.		2020р.		2021 р.	
	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%
Середньооблікова чисельність всього, в т.ч. з освітою	10	100,0	11	100,0	12	100,0
Вищою	8	80,00	9	81,82	10	83,33
неповна вища освіта	1	10,00	1	9,09	1	8,33
професійно-технічна	1	10,00	1	9,09	1	8,33

На ефективність роботи компанії істотно впливає професійна підготовка кадрів.

У таблиці 2.4 розглянемо склад працівників залежно від рівня освіти, виділивши працівників з вищою, середньою спеціальною (технічною) та працівників із середньою повною (загальною) освітою.

Дані таблиці 2.4 дозволяють дійти невтішного висновку у тому, що майже весь персонал компанії має вищу освіту: 80,0%, 81,82%, 83,33%.

Позитивно слід оцінювати те, що весь адміністративно-управлінський і більшість оперативного персоналу має вищу спеціальну освіту (освіта фахівців у туристичній області). Наявність вищої освіти невід’ємний критерій, враховується прийому працівника для управлінської чи оперативної роботи у цій туристської підприємства. На заключному етапі аналізу забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «FANTASTIC TRAVEL» слід розглянути склад та структуру працівників залежно від стажу роботи у туристичній сфері, що також

характеризує професійну підготовку працівників. Дані даного аналізу представлені у таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Склад та структура працівників залежно від стажу роботи у туристичній сфері**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%	Чисельність, чол.	%
Середньооблікова чисельність всього, в т.ч.	10	100,0	11	100,0	12	100,0
До 1 року	1	10,0	1	9,1	1	8,3
1-4 років	1	10,0	1	9,1	1	8,3
5-9 років	5	50,0	5	45,5	5	41,7
10-14 років	2	20,0	3	27,3	3	25,0
15-19 років	1	10,0	1	9,1	2	16,7

Дані таблиці 2.5 дозволяють відзначити, що більшість працівників компанії мають стаж роботи у туристській сфері понад 3 років, що слід оцінювати позитивно.

Найбільша частка у кількості персоналу підприємства посідає працівників зі стажем роботи у туристської сфері від 5 до 9 років: 50%, 45,5%, 41,7% відповідно за роками.

Загалом забезпеченість трудовими ресурсами слід оцінювати позитивно:

- 1) з 2019 року до 2021 року спостерігається незначне, але нарощування чисельності працівників компанії;
- 2) у загальній чисельності персоналу, переважають працівники віком від 25 до 29 років;
- 3) співвідношення адміністративно-управлінського, оперативного та допоміжного персоналу не відповідає рекомендованому нормативу 0,3/0,5/0,2, оскільки переважають адміністративно-управлінський персонал;
- 4) практично весь персонал туристичної компанії має вищу освіту;
- 5) більшість працівників мають стаж роботи у туристській сфері понад 3 років.

Далі звернемося до аналізу ефективності використання трудових ресурсів туристичної компанії «FANTASTIC TRAVEL».

Ефективність використання трудових ресурсів характеризується економічною та соціальною ефективністю.

Якість обслуговування клієнтів у компанії характеризується:

- Зовнішнім виглядом працівників;
- манерами спілкування працівників та їхньою ввічливістю з клієнтами;
- кількістю часу, що витрачається працівниками обслуговування клієнта.

Слід зазначити, що зовнішній вигляд співробітників керівництво компанії приділяє велику увагу.

Для того, щоб манери спілкування співробітників були на належному рівні, періодично з ними проводяться спеціальні тренінги із залученням фахівців з боку. Керівництво «FANTASTIC TRAVEL» уважно стежить за дотриманням манер спілкування співробітниками та вживає серйозних заходів покарання за їх порушення, зокрема позбавляє премії. Для оцінки думок про культуру обслуговування в туристичній компанії нами було проведено анкетування 100 осіб – клієнтів фірми, які користуються або користувалися послугами туристичної компанії. Результати анкетування систематизовано у таблиці 2.6.

Результати анкетування, систематизовані у таблиці 2.6, дозволяють зробити такі висновки:

- 1) 91% опитаних оцінюють зовнішній вигляд співробітників як хороший.;
- 2) 75% опитаних оцінюють манери та ввічливість співробітників, як хороші.;
- 3) 85% опитаних недостатньо задоволені витратами часу виконання замовлення.;

У цілому нині більшість опитаних 77% оцінюють культуру обслуговування у компанії, як хорошу.

Таблиця 2.6

**Результати оцінки думок про культуру обслуговування у  
туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL»**

№ п/п	Питання	Варіанти відповідей	Розподіл відповідей, %
1	2	3	4
1.	Як ви оцінюєте зовнішній вигляд співробітників компанії?	Відмінно добре Задовільно	9 91 0
2.	Як Ви оцінюєте манери та ввічливість співробітників компанії?	Відмінно добре Задовільно	25 75 0
3.	Чи Ви задоволені витратами часу на виконання замовлень?	Відмінно добре Задовільно	15 85 2
4.	Як Ви загалом оцінюєте культуру обслуговування у фірмі?	Відмінно добре Задовільно	23 77 0

Ще однією складовою соціальної ефективності використання трудових ресурсів є загальна соціально-психологічна обстановка в колективі.

Оцінюючи соціально-психологічну обстановку у колективі туристської компанії слід зазначити, що з співробітників нерідкі випадки сварок і конфліктів, що пов'язані з відсутністю належного впливу із боку управлінського персоналу. Адміністративно-управлінський персонал намагається не втручатися у чвари між співробітниками і цим не запобігає несприятливому психологічному клімату в колективі ще на стадії зародження.

Виділимо проблеми управління персоналом у туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL».

На підприємстві не проводиться планомірна робота з кадрами: відсутня система постійного навчання співробітників за різними формами (підвищення кваліфікації, семінари, тренінги та ін.).

Що стосується відбору кадрів як одного з елементів кадрової політики, підприємство підбирає собі кадри за такими критеріями: порядні, ініціативні, високопрофесійні, чесні та віддані ідеям компанії.

Компанія вважає головним критерієм при роботі з кадрами – справедливе ставлення до всіх її співробітників, незалежно від їхньої статі, соціального статусу та родинних відносин [29].

Не розвинуто систему оцінки персоналу - діяльності, що проводиться на різних етапах функціонування системи управління персоналом для різних цілей підприємства «FANTASTIC TRAVEL», у тому числі:

1) не оцінюється існуючий кадровий потенціал та комплексно не формуються вимоги до залучення персоналу;

2) не оцінюється потреба у підвищенні кваліфікації персоналу на етапі навчання та розвитку персоналу, не визначається необхідність навчання конкретних працівників, не перевіряється відповідність рівня кар'єри працівників їхньої компетентності;

3) не проводиться атестація персоналу, необхідна для оцінки стану рівня кадрового потенціалу та вироблення регулюючих впливів широкого кола, у тому числі;

4) не ув'язаний процес оцінки персоналу з вжиттям заходів щодо винагород, просувань, покарань, звільнень;

5) не використовується оцінка персоналу для вироблення заходів щодо мотивації та стимулювання праці, для планування персональних переміщень.

Основні етапи, що визначають зміст процесу оцінки у туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL», включають:

1) аналіз анкетних даних;

2) наведення довідок про випробуваного працівника (за місцем колишньої роботи чи навчання);

3) перевірочні випробування;

4) співбесіда.

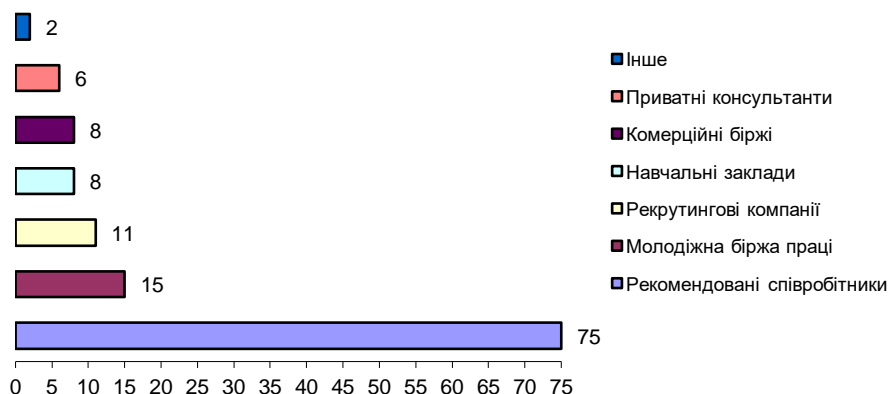
Завдання комерційного директора, здійснює оцінку кандидатів прийому працювати, полягає, по суті, у тому, щоб відібрати такого працівника, який може досягти очікуваного організацією результату. У туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL» процес набору відбувається у кілька етапів:

Етап 1 – попередня відбіркова бесіда. Розмова може проводитись у різний спосіб. Кандидати приходять на майбутнє місце роботи, де у присутності генерального та комерційного директора показує свої вміння.

Етап 2 – заповнення бланка заяви. Претенденти, які успішно подолали попередню розмову, мають заповнити спеціальний бланк заяви та анкету. Інформація стосується минулої роботи, розуму, ситуацій, з якими доводилося стикатися.

Етап 3 – інтерв'ю. Понад 90% рішень щодо відбору претендентів підприємством приймаються на основі підсумків розмови. Найчастіше в інтерв'ю бере участь, принаймні, комерційний директор підприємства. Іноді запрошують досвідченого менеджера [34].

Туристична фірма має згуртований колектив унаслідок давніх знайомств співробітників. Дослідження показали, більшість працівників працюють за рекомендацією, що наочно відображено на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Вплив рекомендацій на формування штату співробітників підприємства**

Здійснення кадрової роботи у туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL» покладено на комерційного директора та секретаря генерального директора з виконання її технічної сторони.

Кадрова робота ТОВ «FANTASTIC TRAVEL» виявляється у підборі, відборі, що у наймі персоналу, розробці разом із фінансовим відділом заходів матеріального стимулювання. За результатами року приймаються рішення про преміювання, депреміювання працівників.

Комерційний директор регулярно бере участь у нарадах щодо оплати праці працівників.

Як у кадровій роботі, так і в організаційній роботі в туристичній фірмі використовують різні інформаційні ресурси: Інтернет, електронна пошта, комп'ютерні програми, організаційна техніка (телефони, факси). Між комп'ютерами офіс-менеджерами є мережа, яка дозволяє оперативно обмінюватися інформацією [37]. Загалом рівень інформаційного забезпечення у компанії знаходиться на високому рівні.

За результатами проведеного аналізу кадрову політику туристичної фірми можна оцінювати як ефективну, спрямовану на досягнення високих результатів праці. Однак вона має низку істотних недоліків, які значно впливають на ефективність формування та використання трудових ресурсів, зокрема:

- процес адаптації молодих співробітників не закріплений за жодним співробітником організації, що має достатній досвід у туристській діяльності. Таким чином, цей процес потребує вдосконалення. В організації щорічно збільшуються обсяги робіт, має місце плінність кадрів (менеджерів) та виникає потреба у залученні нових фахівців. Виходячи зі специфіки діяльності підприємства, для просування туристичних продуктів потрібні молоді фахівці з наявністю досвіду або без нього. У цьому виникає необхідність застосування наставництва для цієї категорії персоналу [49].

- Оцінка персоналу проводиться у формі співбесіди при прийомі на роботу. Специфіка діяльності «FANTASTIC TRAVEL» вимагає ретельнішої оцінки

персоналу з метою відбору кращих кадрів. Чи не проводиться атестація, не ув'язаний процес матеріального стимулювання з оцінкою персоналу.

- потрібно запровадити активні способи пошуку та цілеспрямовану підготовку необхідних туристичній фірмі працівників. Пошук персоналу здійснюється постійно заново, починаючи від подачі оголошень в ЗМІ та закінчуючи наймом. Цей процес необхідно спростити, створивши кадровий резерв, що дозволить за потреби без витрат залучити потрібного фахівця.

Однією із загальних вимог до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до того, що кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства [55]. Щодо цього вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії. Визначальним у виборі кадрової політики є стратегія розвитку фірми, як системи. Більше того, вдало обрана та реалізована вдала кадрова політика має сприяти втіленню в життя і самої стратегії.

У нашому випадку реалізовуватиметься така стратегія розвитку підприємства, як концентрація. Концентрація однією напрямі підприємницької діяльності. Тут основу лежить виняткова компетентність фірми туристичної галузі, надання якісніших туристичних послуг проти послуг конкурентів. Постійна перевага в компетентності дозволяє тривалий час зберігати лідерство в умовах ринку, що змінюються.

### **2.3. Оцінка та стимулювання праці персоналу**

Розглянемо планування використання та аналіз витратних засобів підприємства «FANTASTIC TRAVEL» згідно з вище зробленим обліково-економічним аналізом, з точки зору індикативного планування.

Індикативне планування є найпоширенішим засобом регулювання соціально-економічного розвитку на умовах ринкової економіки. Воно є механізмом координації інтересів та діяльності держави, підприємств, домогосподарств в умовах ринку [15].



Існують різні підходи до індикативного планування. Можна виділити чотири основні підходи, які знайшли застосування у практиці прогнозування та регулювання соціально-економічного розвитку в умовах ринку.

Перший підхід ґрунтується на уявленні про індикативне планування як макроекономічне планування при самостійно господарюючих суб'єктах – підприємствах. Наприклад, китайські економісти вважають, що планування в Китаї має не директивний, а індикативний характер, оскільки діяльність підприємств здійснюється в умовах економічної самостійності. Воно є макроекономічне планування, засноване на поєднанні приватного та державного секторів економіки при домінуванні державного сектора [15].

Другий підхід заснований і на тому, що індикативне планування виконує інформаційно-орієнтуючі та мотиваційні функції. Держава на користь всього суспільства, включаючи приватний сектор, встановлює конкретні господарські орієнтири, включаючи макроекономічні параметри, забезпечені ресурсами структурні показники. Тим самим мотивує зацікавлену участь, як підприємців усіх форм власності, так і регіонів країни в реалізації планів, важливих для суспільства. Індикативний підхід такого плану знайшов застосування у Японії.

Третій підхід, який знайшов застосування у багатьох країнах, полягає в тому, що індикативний план містить обов'язкові завдання для держави і держсектора. Приватні підприємства орієнтуються на індикатори плану найпотужнішого суб'єкта господарювання – держави [15].

Четвертий підхід полягає в тому, що індикативне планування – це механізм координації дій та інтересів держави та інших суб'єктів економіки. Крім інформації суб'єктів господарювання таке планування виконує координаційну роль, воно передбачає узгодження діяльності центральних органів, регіонів, підприємств у процесі самостійної розробки кожним з них своїх планів [55]. Тобто, розробимо план туристичного підприємства, включивши стандарти державного планування, згідно з підходом №3, як було зазначено нами вище:

При розробці річного плану виходять із необхідності забезпечити задані темпи зростання продуктивності праці та правильне співвідношення між темпом зростання продуктивності праці та темпом зростання середньої заробітної плати.

- зростання продуктивності праці, що обчислюється за нормативно-чистою продукцією або іншим показником;
- норматив заробітної плати на 1тенге продукції за показником, який застосовується при плануванні продуктивності праці;
- ліміт чисельності робітників та службовців.

Підприємства, виходячи з затверджених ним у річному плані показників та нормативів з праці та заробітної плати, встановлюють планові показники щодо зростання продуктивності праці, фонду заробітної плати та чисельності працюючих на підприємстві.

Продуктивність праці в плановому році визначають як у абсолютному вираженні, так і в відносному - у вигляді зростання її у відсотках до базисного року.

Для визначення зростання продуктивності праці (%) у запланованому році необхідно розрахувати:

- а) чисельність працюючих у плановому році з вироблення базисного року

$$ЧБ = Впо / Пб, (11, с. 36)$$

Де Впо – обсяг виробництва продукції у плановому році;

Пб – рівень продуктивності праці у базисному році;

- б) зменшення (економію) чисельності працюючих на основі завдання щодо зростання продуктивності праці у плановому році відповідно до п'ятирічного плану економічного та соціального розвитку підприємства;

$$\Delta Ч_{ПТ} = \frac{Р_{П}}{100 + Р_{П}} Ч_{Б}, (11, с. 37)$$

Де РП - зростання продуктивності праці в плановому році за п'ятирічним планом, %;

в) зменшення (економію) чисельності працюючих  $\Delta\text{ЧПЛ}$  за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів у плановому році;

г) співвідношення запланованої економії чисельності працюючих та економії чисельності працюючих відповідно до зростання продуктивності праці за п'ятирічним планом, яке має бути  $\Delta\text{ЧПЛ} = \Delta\text{ЧПЛ} \geq 1$ ;

д) зростання продуктивності праці у плановому році (%)

$$P = \frac{\Delta\text{ЧПЛ} \cdot 100}{\text{ПВ}} \quad \text{або} \quad P = \frac{\text{ЧБ} - \text{ПВП}}{\text{ПБ}} \cdot 100 - 100 \quad (11, \text{ с.38})$$

де ПВ - продуктивність праці в плановому році, що розраховується за формулою

$$\text{ПВ} = \text{ВПО} / \text{ЧПЛ} = \text{ВПО} (\text{ЧБ} - \Delta\text{ЧПЛ}) \quad (11, \text{ с.38})$$

Розрізняють календарний, номінальний та ефективний (розрахунковий) річні фонди часу роботи.

Календарний річний фонд часу  $\text{FK}$  - повна кількість годин за рік.

$$24\text{год.} * 365 = 8760\text{год.} \quad (11, \text{ с.39})$$

Номінальний річний фонд часу роботи  $\text{FN}$  - це кількість годин на рік відповідно до режиму роботи (без урахування втрат).

Номінальний річний фонд часу роботи працюючих для підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Номінальний річний фонд часу роботи

Характеристика Підприємства	Номінальний річний фонд часу, год				Примітка
	Працюючих	Розподіл активів			
1	2	3	4	5	6
		1	2	3	
Нормальний	2170	2170	4240	6410	40-годинний робочий тиждень
Зроблений	1930	1930	3760	5690	36-годинний робочий тиждень

Ефективний (розрахунковий) річний фонд часу (FE) - це номінальний фонд часу з відрахуванням неминучих втрат. Втрати робочого часу пов'язані зі щорічними відпустками, відпустками з навчання, хвороби, вагітності та пологів та іншими неявками, дозволеними законом.

Загальна чисельність працюючих на запланований період

Q

ЧЗаг. = \_\_\_\_\_, (11, с.41)

ПБ (1+PE/100)

де Q – обсяг нормативно-чистої (товарної) продукції на запланований період; ПБ - продуктивність праці з нормативно-чистої продукції чи з товарної продукції оптових цінах за звітний період; PE – зростання продуктивності праці згідно з завданням, %.

Чисельність основних співробітників визначають, виходячи з трудомісткості програми підприємства та балансу часу одного робітника.

При плануванні фонду заробітної плати (ФЗП) необхідно обов'язкове дотримання наступних умов:

- Зростання продуктивності праці повинен випереджати зростання заробітної плати;
- загальна сума заробітної плати всіх категорій працюючих не повинна перевищувати ліміту, що визначається за нормативом заробітної плати на 1тенге

продукції, затвердженого для кожного року у п'ятирічному плані економічного та соціального розвитку підприємства.

Загальний річний фонд заробітної плати всіх категорій працюючих на підприємстві, розрахований за нормативом заробітної плати на 1 тенге.

Продукції

$$ЗЗарФ = НЕ * QПЛ, (11, с.47)$$

Де НЕ – норматив заробітної плати на 1тенге. нормативно-чистої продукції підприємства на запланований рік, якому норматив затверджується підприємством; QПЛ - плановий обсяг нормативно-чистої продукції в постійних цінах.

Запланований фонд заробітної плати  $ЗПЛ \leq ЗЗарФ$

До фонду заробітної плати включають суми за тарифними ставками та окладами, а також усі види доплат за винятком виплат із фонду матеріального заохочення.

Структура фонду заробітної плати працівників на запланований період включає: фонд прямої оплати (тарифний фонд); доплати, у тому числі премії із фонду заробітної плати; додаткова вести.

Дана величина річного фонду заробітної плати відображає витрати на заробітну плату при плануванні собівартості продукції (послуг).

Кожен працівник компанії – це особистість. Людина живе, працюючи, і в процесі роботи вона реалізує себе як особистість. Для менеджера туристичної фірми важливо не так його стимулювати, як оцінювати значення його праці.

Враховання заслуг, подяка за виконану роботу посилюють стимули до праці [42].

У цій фірмі мотиваторами служать як різні премії, пам'ятні подарунки тощо. Характер винагороди праці залежить від її кількості та якості, а також від задоволення побажань та надій самих співробітників [43].

Один із найбільш дієвих мотивів творчої праці – просування по службі. Велике значення має можливість придбати акції підприємства, що створює для співробітника враження співвласника.

Добре підібраний трудовий колектив туристської компанії представляє команду однодумців та партнерів, здатних усвідомлювати та реалізовувати задуми керівництва. Інноваційний характер діяльності сучасної компанії, пріоритетність питань якості послуг змінюють вимоги до працівника, підвищують значущість творчого ставлення до праці та високого професіоналізму. Це вже призвело до суттєвих змін у принципах, методах та соціально-психологічних питаннях управління персоналом.

Трансформація управління персоналом спрямована насамперед на реалізацію політики мотивації, яка націлена на розширення співпраці персоналу з адміністрацією для досягнення спільних цілей. Це спонукає працівників до розвитку своїх здібностей, інтенсивної, продуктивної та творчої праці [59].

Керівник фірми намагається знайти і впровадити потужні стимули, що спонукають співробітників шукати нове, експериментувати, прагнути самостійної творчості [7].

Подібні стимули важливі у всіх сферах життя колективу: матеріального, морально-психологічного, організаційного. Співробітники, що прагне знайти і запропонувати щось нове, що покращує роботу фірми, свого відділу, у свіжій власній роботі, обов'язково заохочуються матеріально, просуванням службовими сходами, посилається на навчання, в тому числі і за кордон і т.д. У свідомості та образі дій колективу керівник сприйматися позитивно, викликати повагу, прагнення наслідувати його.

Розміри матеріальної винагороди не є для колективу таємницею, щоб усі співробітники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення працівника принести користь всіляко заохочується керівництвом туристичної фірми.

Найкраще стимулює співробітників до ефективної роботи справедливу оцінку керівництвом якості їхньої роботи [35].

Кожному великому туристичному підприємству відповідно до його особливостей, можливостей і традицій необхідні розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечує

інтереси і співробітників, і фірми в цілому. Ще більш значущими і ефективними можуть виявитися морально-психологічні стимули, який також використовується в даній фірмі.

Арсенал заходів морально-психологічного стимулювання досить великий. Багато працівників сприймають як таку норму похвали на їхню адресу з боку керівництва на зборах колективу, подяки із занесенням у трудову книжку та інші аналогічні заходи, знайомі з ще недавнього минулого командно-адміністративної системи [32].

Для багатьох знайомі заходи негативного стимулювання, такі, як догана, зниження чи позбавлення премії, зменшення ставки зарплати, переведення на нижчу сходинку службових сходів.

Перебудова мотивації колективу дозволить форсувати процес нововведень, допоможе поліпшити становище фірми над ринком, ефективніше задіяти можливості співробітників, які у ролі згуртованої команди однодумців. І тут здатність туристичної фірми встояти перед несприятливим впливом змін зовнішньої сфери зростає багаторазово.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами проведеного аналізу, систему управління персоналом туристичної фірми «FANTASTIC TRAVEL» слід оцінювати як досить ефективну, спрямовану на досягнення високих результатів праці.

Дослідження нашої фірми дозволило нам краще зрозуміти, принцип роботи та структуру управління туристичним підприємством. Наше підприємство здійснює свою діяльність на підставі статуту. В своїй діяльності воно керується чинним законодавством України. Туристичне підприємство є юридичною особою, яка несе відповідальність усім своїм майном та може бути позивачем та відповідачем у третейському та арбітражному судах.

Також варто відмітити, що проведений нами аналіз сприяв визначенню основних напрямів діяльності фірми, визначенню контингенту наших клієнтів.

Крім того проведення дало змогу краще зрозуміти, як проходить розвиток туризму на Тернопільщині та в самому місті Тернопіль, які тури є найбільш популярними серед населення та які види туризму є домінуючими. Продукція та ціни фірми є досить конкурентоспроможною, оскільки фірма пропонує своїм клієнтам якісні програми по доступних цінах, якщо фірма буде дотримуватися даної політики і в майбутньому, то вона буде ще довго функціонувати на ринку туристичних послуг, задовольняти потреби клієнтів і приносити дохід власнику.

Туристична фірма «FANTASTIC TRAVEL» надає послуги з багатьох з видів туризму, проте пріоритетним напрямком діяльності цього підприємства є пляжний туризм та автобусні тури Європою. Окрім того туристичне підприємство надає візову підтримку та послуги з бронювання та страхування.

Туристична компанія «FANTASTIC TRAVEL» не лише реалізує тури, куплені у туроператорів, але й розробляє власні туристичні продукти. Усі розроблені туристичні продукти мають продуману та цікаву програму перебування та помірну ціну, продуманий маршрут та хороші засоби розміщення. У вартість входить медичне страхування та послуги гіда.



## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯМ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1 Управління кар'єрою персоналу

У жодній іншій області адміністративне мистецтво вищої ланки не змінилося настільки велике, як у сфері управління виконавчим персоналом. За останні роки нові погляди на діяльність ділового оточення та структури інститутів нашого суспільства дозволили виявити всі ті безпрецедентні можливості, які приховані у системі управління менеджерами.

У міру виникнення супер-організацій, як державних, так і соціальних, і приватних, висувається одна вимога – формування майбутнього покоління лідерів. Суть цієї вимоги полягає в тому, що існує необхідність у двох типах менеджера: спеціаліста, чиї погляди простягаються за межі його спеціальності, та універсалу, який розуміється на ряді складних технологічних питань. Обидва ці типи, особливо останній, має можливість зробити кар'єру як нового менеджера – «людини в організацію» [3].

Ми все більше усвідомлюємо, що цивілізований менеджер, який працює з достатнім апломбом, а також однаково має вільні погляди, займе відповідне місце керівника найбільшої корпорації. Ясно, що менеджери такого класу поки що не можуть бути підготовлені на замовлення нашими університетами та бізнесовими школами. Проте ці установи, як і вищі професійні освітні заклади туризму, служать «розсадковими грядками» для керівника високопрофесійного класу, які вирішуватимуть завтрашні завдання [31].

У чому полягає природа потреб завтрашніх «універсальних розумів», покликаних бути керуючими великих організацій? Які їхні майбутні гуманітарні та технічні потреби? Постараємося поглянути на суттєві характеристики цих організацій, на прикладі «FANTASTIC TRAVEL» та подивитися, що можна запропонувати як відповідь.

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку спричинили до життя нову концепцію підготовки кадрів.

В її основі – становлення та розвиток творчої особистості. Витрати підготовку кадрів слід розглядати не як витрати на робочу силу, бо як довгострокові інвестиції, необхідних процвітання підприємства. Навчальний процес не обмежується передачею учням необхідної суми знань та навичок за певною професією, а спрямований на розвиток у них здібності та бажання освоювати нові галузі знань, опановувати нові спеціальності. Іншими словами, у процесі навчання значно посилюється творчий елемент, і той, хто навчається, виступає не як пасивний об'єкт отримання інформації, а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей [64].

Все позитивне, накопичене у підготовці інноваційних кадрів країнами з розвиненою ринковою економікою, може і має ефективно використовуватись у казахстанській туристичній практиці з урахуванням її особливостей. Реально запропонувати у цій галузі нову стратегію, що включає такі елементи:

- переорієнтацію кадрової політики фірм із залученням вже готових висококваліфікованих працівників із боку на формування ядра персоналу з допомогою підвищення кваліфікації своїх працівників;
- співробітництво компаній з університетами, коледжами, училищами у галузі розробки навчальних програм з нових технологій, у справі підготовки фахівців нових професій;
- використання системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації кадрів усередині підприємства, підхід до навчання як до інтегральної частини сучасного виробничого процесу [45].

При переході до нових організаційних форм змінюється роль вищого керівництва підприємства:

- вирішення проблем не може бути повністю надано іншим фахівцям; - представники керівництва мають стати лідерами у реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями у всіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;
- оскільки у процесі розробки стратегії доводиться враховувати безліч чинників зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня повинні

приділяти більше уваги оцінці сумісності, несуперечності окремих рішень, регулювати зв'язок між фазами реалізації та постановки (уточнення) цілей;

- у зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не слід жорстко фіксувати конкретні цілі та норми на певний період, а слід пропонувати сценарії, можливі напрямки розвитку та рекомендації для менеджерів інших рівнів;

- доводиться суттєво перебудовувати мережі взаємозв'язків між представниками вищого керівництва, менеджерами та фахівцями, які працюють у різних підрозділах фірми [62].

Ці підходи визначають нові вимоги щодо підготовки управлінських кадрів. У сфері управління має бути зрушення від загальних принципів класичного «наукового» управління у бік ситуаційного підходу, пов'язаного з глибоким розумінням специфіки підприємства: профіль керівника найвищого рівня повинен повною мірою відображати особливості туристичного бізнесу.

### **3.2 Мотивація як ефективний метод управління**

Якийсь час тому було помічено, що ряд успішно розвиваються і досить великих компаній почали втрачати більшу частину менеджерів середньої ланки управління. Рік за роком ця тенденція почала наростати і, як зазначили багато фахівців, проблема полягала в тому, що політика та методи, які успішно працювали в минулому, більше не функціонують. Дослідження підтвердило точність цього діагнозу. Відбулося усунення вікового цензу групи менеджерів середньої ланки. Внаслідок чого він став молодшим [23].

В основі змін лежать відмінності у поглядах між агресивним та досвідченим поколінням менеджерів та їх консервативнішими молодими колегами [23].

З цього випливає, що більш досвідчені керівники встановили сьогоднішню мотиваційну модель під впливом свого власного досвіду. Однак, хоча молодий керівник очікує, що його зарплата буде збільшуватися неухильно, він розглядає

гроші більше як спосіб просто як усередині компанії, так і за її межами, ніж стимул або засіб мотивації. А чергова спроба досвідчених керівників виступити з мотиваційною загрозою відмови може означати для молодого керівника «похід» іншими туристичними маршрутами.

Досвід порівняно обмеженого числа компаній, що успішно розвиваються і швидко зростають, сьогодні може пролити світло на те, з чим належить зіткнутися компанії в наступний період.

Досліджувана фірма дуже молода й у подальшого ефективнішого її розвитку можна запропонувати наступне стимулювання роботи менеджерів. Для цього пропонується розглянути найважливіші напрямки майбутніх методів мотивації персоналу:

1. значимість оточення;
2. спонукання прагнення роботи;
3. ефективнішу оцінку виконання;
4. систему оплати;
5. потреба дисципліни праці.

Розглянемо кожен напрямок окремо.

1. Очевидно, що фактор впливу оточення відіграватиме величезну роль у мотивації майбутнього. Тут головним є те, що оточення як психологічне, так і фізичне може бути критичним фактором для успіху підприємства і для людей, які працюють на ньому. Важливість цього елемента мотивації виконавця може ігноруватися через те, що вона затьмарюється безліччю подій, які впливають організацію своєї діяльністю, порушенням послідовності топ-менеджменту тощо. Крім того, реальної зміни оточення не так легко досягти. Необхідна підготовка, щоб видалити звички, що раніше виявлялися.

2. Ще одним ключовим компонентом у майбутній системі адміністрованої мотивації може бути чинник спонукання бажання працювати краще. Сприятливість виконавців не може бути створена виключно тиском зверху. Однак туристична практика знає, що лідер може внести спонукання навіть у налагоджену справу. Наприклад, у компанії розробити конкурентно-

здатне внутрішнє середовище з метою здійснення низки організаційних переміщень. Спочатку компанію потрібно розділити на відділи, потім створити умови для конкуренції між ними в таких галузях, як темп зростання, експлуатаційні витрати та витрати розширення. Потім встановити річні цілі для компанії в межах цих відділів. Водночас формувати методики оцінки виконавчої майстерності персоналу [23].

3. Ефективне використання оцінки виконавчості стало ще одним ключовим показником у мотивації праці персоналу та менеджерів. Важливо відзначити три серйозні вимоги. Перше: виконавець кожної ланки виконання має зрозуміти, що оцінка діяльності кожного працівника має збільшити продуктивність його праці. Друге: показники, за якими оцінюється виконання, мають бути під контролем. Керівник кожної ланки управління повинен ухвалити своє власне збалансоване рішення щодо успіху підлеглих за загального узгодження з керівництвом компанії, враховуючи об'єктивні та суб'єктивні причини, а також рішення за результатами незадовільних показників виконання. Третє: ключовим показником індивідуального виконання є обережне планування та проведення співбесіди-інтерв'ю. Середній співробітник почувається некомфортно на такому інтерв'ю, оскільки через велику кількість загальної інформації суть мети може бути і не досягнута. Значно частіше більшість менеджерів вважають, що підлеглий може з'ясувати і зрозуміти всі дискусії, не використовуючи при цьому співбесіди-інтерв'ю [23].

Багато обставин тепер змусять покращити техніку оцінки старанності. Однією з цих обставин є дефіцит виконавців-управлінців. У міру того, як нових здібних керівників стає дедалі менше, потреба у правильній оцінці якості, очевидно, призведе до збільшення здібної молоді для просування. Другою обставиною оцінки є так званий метод «маршруту кар'єри» з управління зайнятим персоналом.

Для покращення старанності оцінка є надзвичайним фактором при компенсації, що пропонується рік за роком молодим людям, які виявляються після закінчення ВНЗ.

Для розробки надійних стандартів виконання роботи як основи оцінки ефективності працівників слід шукати інші способи досягнення мети праці, у тому числі розширюючи можливості нагородження найбільш здібних виконавців.

4. Компенсаційний показник, безсумнівно, відіграє у майбутніх методах мотивації менеджерів. Практично визначено нові адміністративні методи, куди покладаються надії у майбутньому.

Одним із таких методів логічно було б вважати класифікацію співробітників за рівнем компенсації. Цей метод, ймовірно, змінюватиметься у різних сферах туристичної діяльності. Деякі компанії вже мають на увазі використання методу потрійної оплати для демонстрації можливостей кар'єрного зростання, які можуть статися на будь-якому рівні виконання роботи. Ґрунтуючись на цьому методі, можливість щорічного зростання кар'єри має збільшитися на 14 % на відміну від звичайних методів мотивації.

Насправді компенсаційні перспективи людини зменшуватимуться під час підйому більш високооплачувані робочі місця.

Метод простеження компенсації – м'який та не усуває необхідності послідовної внутрішньої структури або класифікацію індивідуальних позицій із перевіркою ринку у секторі праці. Крім того, це викликає необхідність тримати кадровий резерв та індивідуальний потенціал управління постійно «про себе». Менеджер повинен оцінити індивідуальні особливості зазначеного кандидата на рік чи два вперед, враховуючи, що подана кандидатура має бути, звісно, «чистою». Метод простеження компенсації може ускладнити і так вже складну систему компенсацій, що включає внутрішню систему, і навіть широку область додаткових переваг. Але це управління надає більше можливостей найбільш здібним співробітникам у кар'єрі, на яку вони заслуговують [23].

І це має забезпечити більше способів для перевірки індивідуального прогресу кожного співробітника та кандидата на просування по службі.

5. Імовірний також кінцевий ключовий показник для формування майбутніх мотиваційних методів та досягнення задоволеності процесом роботи.

Роботу, яка виступає не лише як професія співробітника, а й як його улюблене заняття, він любить і виконує добре. При цьому його задоволення від роботи підвищується і він негайно починає діяти набагато ефективніше в рамках корпоративних цілей компанії.

Таким чином, будь-яка уважна оцінка нового підходу зазвичай відхиляється, а зміни відбуваються швидше, ніж ми здатні засвоїти їхнє нове значення. У компаніях, де основна мета – зростання прибутку, виникає потреба у більш ефективній мотивації у міру того, як професійне управління зростає та збільшуються його рівні. Зараз основна складність компанії полягає лише в залученні та збереженні добрих керівників, тому що все вказує на те, що стимули управління в майбутньому будуть набагато відрізнятися від сьогоднішніх [52].

### **3.3 Розвиток туристичного бізнесу з урахуванням нових технологій**

Методи поточної технології, які впливають на наше життя та створюють проблеми для керівництва туристських організацій, – повсякденно відома тема. Цей феномен існує з середини ХХ століття. Технологічна зміна, як правило, сильно впливає на ситуацію. Час стискається. Колись можна було змінити технологічні зміни з інтервалом 500 років. Сьогодні ми маємо побачити майбутнє всього за кілька тисячоліть. І при цьому наші очікування можна скоротити до короткого періоду. Ще наприкінці 30 років ХХ століття неможливо було уявити появу як комп'ютера, а й атомної енергії, автоматизованих систем, радара і реактивного палива, тобто тих відкриттів, які передбачалися, навколо яких тлумачили в принципі, очікуючи на їх здійснення.

В даний час існує велика кількість комп'ютерних програм, які допомагають персоналу фірми з високою точністю та за наявності великої кількості варіантів вирішення та обробки туристських операцій знайти найбільш оптимальний варіант вирішення задачі. Вони допомагають прискорити темп роботи та зменшити кількість помилок у туристичних розрахунках [51].

Для прикладу можемо послатись на програму Galileo, яка представляє туроператорам та туристичними агентам з України доступ до інформації про наявність вільних місць на рейси більш ніж 400 авіакомпаній по всій Європі та світі, дозволяє здійснювати резервування посадочних місць на рейси більш ніж у 25 тисяч готелі у світі, а також можливість бронювання автомобілів на прокат більше ніж у 10 тисячах населених пунктах на карті та туристичних центрах світу.

Також однією з найкращих програм для туристичної сфери є програма «B2C Tour Pro» яка вважається одним з найбільш важливих інструментів ведення бізнесу в туризмі, бронювання готелів, авіаквитків, прокату автомобілів онлайн за допомогою XML веб-сервісів для широкого кола туристичних агенцій та туроператорів.

B2C Tour Pro володіє комплексом характеристик, які розширюють та вдосконалюють функціонал туристичного програмного забезпечення. Остання версія доступна на сайті програми, де можна глянути та відчути переваги продукту з інтегрованими XML веб-сервісами Hotelbeds, Tourico, You Travel, Transhotel та ін. з бронювання готелів онлайн, а також систем Galileo, Amadeus для бронювання авіаквитків у реальному режимі часу та оплати послуг, використовуючи інтеграцію з практично будь-яким онлайн процесинговим центром кредитних карт Visa, Master Card та інші [36].

Сьогодні важко уявити, як великі туристські фірми та компанії можуть виживати та функціонувати без використання результатів технологічних відкриттів та комп'ютерних інформаційних систем, які приносять свої плоди у становленні індустрії туризму та готельного бізнесу. Іншими словами, організаційні структури компаній, їх цілі, конструктивні міркування та поведінка працюючих у них автоматично визначаються, хоч і не завжди усвідомлено, технологіями та інноваційними досягненнями.

Найбільш чітко це проявляється у діяльності великих фірм, які багато в чому залежать від технологічних нововведень [28].



Це призводить до того, що тепер навіть великі, останнім часом стійкі та успішні компанії вносять суттєві зміни у філософію довгострокового планування.

Йде інтенсивна структуризація ринку туристських послуг, спричинена новою технологічною хвилею. Використання нових професійних програм у сфері відпочинку має величезний потенціал для системи взаємозаліків.

Туристичні підприємства нині продовжують інвестувати у процес впровадження нових технологій. Технології машинного навчання та повсюдне використання штучного інтелекту стають все більш актуальними зараз: компанії активно впроваджують автоматизацію різного рівня складності бізнес-процесів. Буквально кілька років тому заявки туристів та їх додаткові запити збиралися менеджерами самотійно в їхні особисті облікові записи, а сьогодні практично всі туристські підприємства та засоби розміщення в автоматичному режимі враховують ці дані при створенні спеціальних пропозицій.

Сучасні технології стрімко змінюють не тільки особу туристичного бізнесу, а й сам спосіб роботи та відносин «туроператор-агент». Соціальні мережі, інтерактивні проекти у сфері туризму, чати та чат-боти – все це робить роботу учасників оперативнішою та ефективнішою.

За прогнозом Statista, «світовий ринок чат-ботів зросте до \$994,5 млн у 2024 р». За оцінкою Grand View Research, «ринок зростатиме в середньому на 24,3% на рік і до 2025 року сягне \$1,25 млрд (2016 – \$190,8 млн)». Згідно з цим прогнозом, «чати будуть застосовуватися в першу чергу в електронній комерції, фінансуванні, страхуванні та медицині, а далі – в туризмі, традиційному ритейлі, сфері розваг та ЗМІ» [14].

Туризм – це справді технологічний бізнес. Технології продажів туристичного продукту будуються сьогодні на інтенсивному впровадженні сучасних технологічних рішень. Будь-яка туристична подорож формує великий масив інформації.

Збір, індексація, ранжування та аналіз цих даних, а також те, як туристичне підприємство використовує її для підвищення якості обслуговування,

стимулюють процес впровадження сучасних інформаційно-технологічних рішень у туристичній індустрії. Технології штучного інтелекту, методи машинного навчання, що використовуються для автоматизації та оптимізації завдань, застосування доповненої та віртуальної реальності – все це змінює ринок.

Умови гри на туристичному ринку змінюються – це факт, з яким практично неможливо сперечатися. При цьому багато авторів вважають, що основними тенденціями розвитку ринку туристських послуг будуть розвиток онлайн-туризму в Україні, а також повсюдне використання Інтернет-технологій [46]. Все частіше і частіше фахівці порушують питання перетікання туристів в онлайн, а експерти говорять про те, що вижити зможуть лише ті, хто зробить ставку на сучасні технології. На цьому фоні готовність до змін та постійне оновлення знань стають безперечними перевагами як для менеджерів туристичних агентств, так і для керівників компаній [18].

Booking.com прогнозує подальше проникнення технологій, що спрощують рутинні операції туристів. Це, наприклад, відстеження багажу в режимі реального часу через телефон, об'єднання функцій планування поїздки та бронювання послуг в одному додатку. Опитування показало, що майже третина (32 %) респондентів з усього світу позитивно ставляться до ідеї появи домашнього «віртуального» туристичного агента, який відповідатиме на запити про поїздку [14].

Це, безумовно, добрий знак для стартаперів, що показує, що мода на мобільні тревел-планувальники ще не пройшла. Але якщо говорити про реальний практичний бік питання, то мало ймовірно, що «віртуальні» туристичні агенти потіснять реальних. Так, Siri вже вміє викликати таксі в Uber, і не за горами час, коли голосові помічники інтегруються з квитковими сервісами або Booking.com. Але замінити експерта, який допомагає спланувати тур на основі свого досвіду та індивідуальності клієнта, навіть найрозумніший планувальник у найближчому майбутньому точно не зможе.

За останні п'ять років механізми продажу туристичних послуг зазнали суттєвих змін. Традиційні постачальники послуг – авіакомпанії, готелі, залізничні компанії пропонують споживачам розширений вибір, а також всілякі опції для персоналізації своєї пропозиції [25].

Компанії, що спираються у роботі на принципи економіки спільного споживання, чи званої «економіки взаємодопомоги», змінили наші ставлення до подорожах. Наприклад, сьогодні багато мандрівників вважають за краще зупинятися не в готелях, а в приватних квартирах чи апартаментах.

Для реалізації цих можливостей необхідно інтегрувати нові типи контенту та послуг у керовані інструменти для самостійного бронювання подорожей. Відповідно, сьогодні ми спостерігаємо низку пілотних проектів у цьому напрямку.

Якщо звернутися до сектора авіаперевезень, то і тут зміни йдуть повним ходом. Виникають нові гравці, з'являються нові конкурентні загрози, відкриваються нові географічні ринки.

– все це означає, що авіакомпаніям доводиться постійно переглядати свою роботу, а також те, як вони вибудовують свою пропозицію. Розширені опції мерчандайзингу, як із застосуванням традиційних технологій дистрибуції, так і з використанням нового стандарту дистрибуції New Distribution Capability (NDC), дозволять гравцям створювати комплексні роздрібні пропозиції з мінімальними зусиллями, і це є гарною новиною як для галузі, так самих мандрівників [14].

Якщо звернутися до індустрії ритейлу, то ми побачимо, що найуспішніші бренди мають чіткий і витриманий образ, а також узгоджену пропозицію для своїх туристів, не важливо, чи йде взаємодія через онлайн- або офлайн-канали. Адже це саме те, на що очікують споживачі, і вони легко губляться, якщо цього не виявляють. Фактично, наша лояльність тому чи іншому бренду – це наше розуміння та усвідомлення того, що як би ми не взаємодіяли з брендом через сайт, або відвідуючи магазин особисто, наш купівельний досвід і рівень обслуговування, що надається нам, завжди буде однаковим.

Тут можна провести паралель між покупкою квитка на літак та покупкою смартфона. При виборі тієї чи іншої моделі телефону я виходжу зі своїх вимог, наприклад, у частині камери, доступної пам'яті, розміру екрану – так само, як при купівлі авіаквитка я точно знаю, де хочу опинитися, яким класом я волюю подорожувати, у який час я хочу вилетіти і яке я обираю. Після покупки я можу налаштувати смартфон під себе, встановивши необхідні програми. Так само відбувається персоналізація моєї подорожі – за рахунок додавання додаткових послуг, варіантів розміщення, турів, екскурсій тощо.

Тобто я можу придбати саме такий телефон, який я хочу, там, де я хочу, і за бажаною ціною. Щодо програм, я можу завантажити WhatsApp на сайті whatsapp.com, отримати посилання на Google Play або відкрити Google Play безпосередньо на телефоні. У будь-якому випадку, в результаті я отримую необхідний мені продукт, і ціна залишається тією ж, якою б каналом я не скористалася.

Крім персоналізації пропозицій, сьогодні ми перебуваємо на порозі нової ери створення контенту в туристичній галузі. Зокрема, сьогодні багато гравців пропонують своїм клієнтам самостійно створювати контент, або йдуть ще далі. Уявіть, що ви знайшли можливість перельоту з Парижу до Сіднею за найнижчою ціною, – для цього доведеться поєднати пропозиції від різних перевізників, які при цьому не співпрацюють один з одним (тобто, на той момент у них немає інтерлайн-угоди).

Все це створює величезні можливості для туристської галузі. В індустрії туризму існує безліч різних сфер, де для задоволення потреб мандрівників найкраще компаніям необхідно більш тісно взаємодіяти один з одним. І коли справа доходить до створення контенту, починається найцікавіше [60].

Кожен учасник галузі самостійно вирішує, яку стратегію вибрати, щоб виграти від ситуації, що склалася на ринку, проявити свої сильні сторони та ефективно використати своє розуміння клієнтських потреб. Тим не менш, у всіх гравців є щось спільне – йдеться про мандрівника. Ми знаємо, що для мандрівників, як і раніше, важливі прозорість, надійність і можливість вибору.

Саме з цієї причини туристичним агентствам і бізнес-турагентам буде необхідний доступ до всього контенту, що цікавить, за мінімально можливою ціною.

В даний час компанія Amadeus працює над віртуальною платформою інтерлайн-угод, в якій будуть використовуватися технології машинного навчання для стикування рейсів різних авіаперевізників, які не мають спільної угоди.

– це дозволить знаходити найкращі пропозиції щодо вартості та зручності для економних мандрівників.

Ця концепція отримала назву ContentCreation 2.0 – при цьому туристські підприємства одержують новий контент, який не тільки «заточений» під потреби туристів, а й дозволяє подолати сегментованість галузі [14].

Працюючи над розвитком нової туристської платформи, компанія Amadeus намагається домогтися того, щоб у ній був представлений весь контент із найрізноманітніших джерел, будь то традиційна система бронювання GDS, NDC, власні API-інтерфейси авіакомпаній або дані операторів. Як технологічна компанія Amadeus вже отримала третій рівень сертифіката за стандартом NDC, і на даний момент має перший рівень сертифіката як агрегатор [36].

– і вони мають намір отримати третій рівень сертифіката за стандартом NDC як агрегатор . Відповідно, можна зробити висновок, що сучасні технології активно впроваджуються у туристичну галузь. Вони пов'язані, насамперед, із використанням чат-ботів, автоматизацією ланцюжків в b2b і b2c сегментах. При цьому величезний потенціал у галузі мають технології доповненої реальності – AR, а також віртуальної реальності – VR.

### 3.4 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у туристичній організації

У компанії «FANTASTIC TRAVEL» є необхідність удосконалення процесу управління персоналом у частині найму та оцінки персоналу, яка обумовлена низкою причин.

У 2022 році керівництво туристичної організації має намір розширювати штат через збільшення обсягів послуг.

Основною метою компанії є підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

У зв'язку з цим необхідно наголосити на наступні категорії працівників:

- комерційного директора;
- офіс-менеджерів.

Проблема найму та оцінки даних категорій працівників полягає у високих вимогах до кандидатів та їх невеликої кількості на ринку праці.

Для більш якісної оцінки персоналу при наймі на роботу в «FANTASTIC TRAVEL» необхідно розробити положення про експертів, яке має бути доповненням до наявних документів організації.

Дане Положення має мати роз'яснювальний характер стосовно методу експертних оцінок, що використовується (програма автоматизованого тестування методом експертних оцінок).

Це Положення має затверджуватись директором «FANTASTIC TRAVEL».

Експертна оцінка – це статистична сукупність індивідуальних уявлень експертів про атестованого, при цьому виділяються та фіксуються найбільш важливі, суттєві особливості об'єкта, що надає методу особливої діагностичної сили [52].

Перелік оцінюваних ознак містить ряд блоків властивостей:

- Ставлення до роботи (спрямованість на справу, працездатність, суворе дотримання дисципліни та порядку, задоволеність працею);

- Рівень знань (технічні, юридичні, економічні, наукової організації праці, професійні);

- досвід роботи на посадах подібних посадах не менше 5 років (планування діяльності, вміння розумно використовувати право та владу, вміння підбирати та розставляти кадри);

- організаторські здібності (самостійність у роботі, здатність контролювати хід справ, лідерські та організаторські здібності);

- Властивості, що характеризують систему відносин людини до самої себе (самооцінка, самодисципліна та старанність, вимогливість до себе, комунікабельність, прагнення до підвищення кваліфікації);

- Властивості, що характеризують ставлення людини до оточуючих людей (уміння налагоджувати ділові відносини, прагнення надавати допомогу колегам по роботі, врахування інтересів співробітників, вміння сприймати критику, ввічливість та тактовність, вміння захищати інтереси колективу) [10].

Створивши експертну комісію, запропонуємо в оцінці персоналу використовувати ділові гри.

В управлінні персоналом ділова гра використовується для підбору кадрів і водночас, для кваліфікаційної оцінки та професійної підготовки потенційних та реальних співробітників, а також для знаходження оптимальних управлінських рішень. Вона дозволяє успішно вирішувати такі завдання:

- Визначати індивідуальні та колективні здібності піддослідних, ступінь їхньої підготовленості до професійних вимог;

- Підвищувати інтерес учасників до навчального процесу, їх залучення до вирішення організаційних завдань;

- Наочно уявити реальну ситуацію, відчуті її та визначити можливі стратегії власних дій.

Ми можемо запропонувати для впровадження гру-конкурс «Здобути професію, і заодно роботу своєї мрії».

Пропонуємо відібрати на конкурсній основі групу студентів останніх курсів з трійки найкращих ВНЗ, які цікавляться туристичною справою і володіють шуканими особистісними характеристиками, безкоштовно навчити їх за даним напрямом і, відібравши найбільш здібних з них – зробити їм пропозиції щодо роботи в «FANTASTIC TRAVEL».

Необхідно намітити рекламну кампанію цього заходу, розробити макет оголошення, яке можна розмістити у вибраних ВНЗ, розмістити інформацію в Інтернеті, визначити терміни реєстрації для участі у конкурсі.

Конкурс рекомендуємо зробити із трьох основних блоків:

- Попередній відбір учасників зі списку зареєстрованих, який проводитиметься в основному за формальними критеріями (уміння працювати на комп'ютері, знання в галузі туризму);

- гра-конкурс, яка покликана виявити психологічну відповідність кандидата майбутньої професії;

- технічна співбесіда, яка планується до проведення експертами для виявлення початкового рівня кандидатів та їх переваги у туристичній сфері [1].

З управлінської точки зору цікаво зупинитися на другому та основному етапі конкурсу – грі. Цілі даного етапу – оптимізувати процес підбору кандидатів (за мінімальну кількість часу віддивитися максимальну кількість претендентів), виявити та оцінити презентаційні навички та навички групової взаємодії (що зробити при проведенні звичайної співбесіди є проблематичним), дати можливість учасникам спробувати себе в ігровій формі у ролі інструктора (і відповідно оцінити собі можливість роботи у цій професії).

При нестачі на ринку праці необхідних фахівців, компанії вигідніше навчити молодого співробітника, який володіє необхідними особистісними характеристиками, ніж шукати готового – витрачаючи на пошук значні людські та тимчасові ресурси, при цьому не кожен, хто має потрібні знання та досвід, фахівець підходить компанії з психологічної точки зору – він може бути недостатньо лояльний, не відповідати духу компанії або володіти якостями, мати високу конфліктність і т.д [8].



Керівництво «FANTASTIC TRAVEL» зіткнулося з подібною проблемою, у зв'язку з чим і вирішено було розробити методику підбору фахівців, які обов'язково мають високий потенціал і знання в туристичній сфері.

За допомогою ділової гри можна ефективно підібрати персонал, важливими якостями якого є навички презентації та комунікації, з мінімальними витратами часу.

У процесі конкурсу рекомендуємо використовувати метод спостереження. Спостерігачами чи експертами виступають керівники (комерційний директор, фінансові директор) та офіс-менеджери з великим досвідом роботи (двоє осіб). Практично у всіх вправах учасники мають розбиватися на чотири команди. За кожною командою необхідно закріпити одного спостерігача, а решта трьох експертів переходитиме від групи до групи, і оцінюватиме лише окремих учасників. Усі результати спостережень необхідно фіксувати у спеціальних бланках оцінки. Після закінчення гри, заповнені бланки потрібно зібрати, дані консолідувати та обробити математично – по кожній людині скласти зведену таблицю якостей скласти оцінки всіх експертів за кожним критерієм та цю суму розділити на кількість оцінок – таким чином, отримане середнє арифметичне буде кінцевою оцінкою цієї якості для даної людини [9].

Крім того, необхідно використовувати аналіз документів – як тих, які принесли з собою учасники – одна з вимог участі у конкурсі має стати написання есе «Три плюси та три мінуси в роботі офіс-менеджера туристської фірми», оцінити грамотність, уміння дохідливо донести думку до опонентів, оригінальність та змістовність.

Спочатку разом із керівництвом «FANTASTIC TRAVEL» комерційний директор має виробити певні критерії, яким мають відповідати учасники, щоб претендувати на роботу на посаді офіс-менеджера. Три групи критеріїв – інтелект, особисті якості, комунікабельність. Необхідними вважати – комунікативні здібності та презентаційні навички, а також такі характеристики інтелектуальної сфери, як аналітичне мислення (для узагальнення та інтеграції знань), навчання, уважність, пам'ять.

У процесі знайомства учасникам буде запропоновано коротко розповісти про себе та назвати три плюси та три мінуси в роботі менеджера з туризму, на їх погляд – оцінити в даному випадку і вміння ясно та лаконічно висловлювати свої думки, і стресостійкість, і здатність зацікавити аудиторію, і почуття гумору. На цьому етапі кожен експерт має поставити у своєму бланку оцінки цих якостей – навпроти кожного учасника, а також вписати коментарі до спеціальної графи [17].

У завданні майбутнім спеціалістам потрібно буде розбитися на групи та влаштувати міні-презентацію власної роботи та розповісти про інші групи – таким чином, можна виявити як презентаційні навички кожного з учасників, так і вміння взаємодіяти у групі, вміння наполягти на своєму та здатність гнучко підійти до групи вирішення поставленої проблеми, конфліктність, оцінити внесок кожного в продукт, вироблений групою. Також можна поставити завдання презентувати свої послуги передбачуваним клієнтам, які не розуміють предметної галузі та не знають, що їм потрібно – у цій ситуації можна оцінити вміння переконувати співрозмовника, здатність відчувати партнера та знову ж таки навички презентації. Важливою якістю цих завдань є командна робота – є можливість виявити індивідуалістів, які бажають йти компроміс.

На даному етапі можна побачити здатність логічно мислити, уміння переконувати, гнучкість та лідерські якості, а також оцінити особистий внесок у результат команди, активність чи пасивність у процесі прийняття рішень.

Далі необхідно запропонувати попрацювати з клієнтом та запропонувати йому кілька туристичних продуктів на вибір. На даному етапі у претендентів можна виявити навички роботи з інформацією – її аналіз, уміння відокремити головне від другорядного, здатність взаємодіяти із членами своєї команди [27].

Ділова гра, як метод, дуже ефективна при підборі туристських агентів, коли комунікабельність, вміння привернути до себе, презентаційні навички, гнучкість та стресостійкість є професійно важливими якостями.

Для успішного проведення ділової гри необхідно приділити значний час на підготовчому етапі. Що полягає у постановці завдання (які фахівці потрібні),

формуванні критеріїв (необхідних якостей цих фахівців), розробці завдань (які повністю відповідатимуть сформованим критеріям), організації робочого простору, попередньому відборі та запрошенні учасників. Для попередження накладок та помилок у процесі гри за кожне завдання необхідно призначити відповідального від служби персоналу компанії, який має передбачити можливі складнощі та вжити заходів щодо їх усунення.

Закінчувати гру необхідно завданням або розминкою, яка закріпить позитивний настрій та командний дух, які народжуються у процесі правильно організованої гри. Якщо можна роздати всім учасникам пам'ятні сувеніри, що зазвичай викликає щиру радість останніх і, можливо, співслужить організаторам заходу хорошу службу, так як є непоганою іміджевою компанією, яка піклується про людей та підходить до процесу підбору персоналу творчо [27].

До обробки результатів необхідно підійти з усією ретельністю, попри те, що, як правило, вже відразу після гри вимальовується картина переможців та переможених.

Таким чином, здійснивши запропоновані заходи, керівництво «FANTASTIC TRAVEL» може відібрати кандидатів, які відповідатимуть заявленим вимогам та яких можна буде працевлаштувати у разі повторної потреби найму. Достойні кандидати, які не пройшли конкурс на вакантну посаду, можуть бути включені до кадрового резерву компанії.

Для спрощення процедури підбору, відбору та найму персоналу у туристичній фірмі необхідно створювати кадровий резерв.

Кадровий резерв передбачає збереження підсумків конкурсу щодо кожного кандидата, формування досьє претендентів та їхню письмову згоду про збереження їх персональних даних на майбутнє у разі появи в організації нових вакансій.

Кадровий резерв, які пропонується організувати в туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL», дозволить скоротити час пошуку, організації процесу найму та оцінки персоналу в подальшій діяльності компанії.

До резерву кадрів буде включено групу працівників, відібраних для висування на вакантні посади «FANTASTIC TRAVEL» за результатами оцінки їх професійних знань, умінь та навичок, ділових та особистих якостей.

Формування кадрового резерву дозволить туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL»:

- Своєчасно заповнити вакантні робочі місця новими працівниками;
- Забезпечити наступність та стійкість управління персоналом у туристичній фірмі;
- Призначати посади компетентних, здібних працівників;
- Проводити ділове навчання претендентів на посаду, поступово накопичувати їм необхідний досвід на новій для них посаді

Виконання цих завдань виявиться можливим, якщо просування базуватиметься на науковому підході до підбору фахівців у галузі туризму, основними елементами якого можна назвати плановість, об'єктивність оцінки ділових та особистих якостей, відповідність цих якостей нової посади, ув'язування навчання та підвищення кваліфікації з характером робіт на новій, вищій посаді та ін.

Процес формування кадрового резерву та робота з ним має бути реалізована у туристичній фірмі «FANTASTIC TRAVEL» у кілька етапів:

- 1) визначення потреби туристичній фірмі у резерві;
- 2) попередній набір претендентів до роботи у туристичній фірмі в кадровий резерв;
- 3) вивчення, оцінка, відбір кандидатів у резерв;
- 4) розгляд, погодження, затвердження складу резерву;
- 5) робота із резервом;
- 6) контроль за підготовкою резерву;
- 7) визначення готовності осіб із складу резерву до призначення посаду.

Визначення чисельного та посадового складу резерву має ґрунтуватися з урахуванням їх руху, необхідності забезпечення працівниками нововведених посад. При цьому керівництву необхідно враховувати схему управління

організації, нові посади, проводиться аналіз розміщення кадрів, прогнозувати можливість зміни фахівців (наприклад, у зв'язку з вибуттям на пенсію, появою вакантних робочих місць у зв'язку з конкретними працівниками тощо) [31].

Ця робота має виконуватися комерційним директором.

Для відбору кандидатів у кадровий резерв можуть бути застосовувати такі джерела інформації, як:

- дані останньої атестації;
- дані особових справ;
- Матеріали, що характеризують кваліфікацію працівників, трудову діяльність;
- Дані результатів співбесіди з кандидатами у резерв;
- Відгуки про кандидатів їх безпосередніх керівників та підлеглих, керівників та підлеглих суміжних підрозділів та ін.

Склад резерву має переглядатися щорічно наприкінці поточного року. Можливо, що з тих чи інших причин (у зв'язку зі звільненням, станом здоров'я, слабкою роботою підвищення кваліфікації тощо) деякі працівники будуть виключені зі складу резерву [57].

Після закінчення навчання та підвищення кваліфікації працівники, включені до складу резерву, можуть бути рекомендовані з урахуванням результатів аналізу поточної діяльності для стажування. У цьому випадку призначається керівник стажування або керівник окремих її етапів, організовується тимчасове виконання обов'язків на новій, вищій посаді (під час відпустки чи хвороби керівника), ротація для освоєння нових ділянок роботи.

Програма адаптації співробітників «FANTASTIC TRAVEL» має складатися з трьох основних частин – загальної, технічної та індивідуальної, та бути розрахована на весь випробувальний термін. Відповідно до статті 70 Трудового Кодексу України термін випробування неспроможна перевищувати трьох місяців, а керівників організацій та його заступників, головних бухгалтерів та його заступників, керівників філій, представництв чи інших відокремлених структурних підрозділів організацій - шести місяців.

Індивідуальна програма на період проходження стажування на півній посаді повинна включити:

- План входження на посаду;
- План оцінки роботи на посаді;
- Призначення наставника.

Для належної організації процесу адаптації новоприйнятому працівнику з-поміж офіс-менеджерів за поданням комерційного директора, призначається наставник.

Наставників можна мотивувати збільшенням заробітної плати у зв'язку із збільшенням навантаження, пов'язаним із адаптацією нового фахівця.

Після закінчення випробувального терміну наставник оцінює роботу нового співробітника, заповнює Бланк атестації та передає комерційному директору [65].

Входження на посаду. Цей етап передбачає повне освоєння співробітником своїх посадових обов'язків, гарну орієнтацію у компанії, її діяльності та структурі.

За 10 робочих днів до закінчення випробувального терміну до відділу персоналу подаються такі документи:

- звіти нового співробітника про виконану роботу;
- індивідуальний план роботи з оцінкою наставником та/або безпосереднім керівником виконаної роботи та відгуком з пропозиціями щодо подальшої роботи співробітника, завізований комерційним директором .

Адаптація вважається успішною, якщо працівник засвоїв та закріпив необхідний обсяг знань та навичок, потрібних для роботи, прийнятий колективом, приймає та поділяє корпоративні цінності «FANTASTIC TRAVEL».

Якщо працівник, який проходить первинну адаптацію, не справляється зі своїми обов'язками під час терміну випробування і відповідно адаптаційного періоду, то за клопотанням комерційного директора може бути звільнений (як не витримав випробування) [27].

Комерційний директор зобов'язаний протягом 2-х робочих днів повідомити атестованого співробітника результати проходження випробувального терміну та рекомендації щодо подальшого вступу на посаду.

Отже, необхідність у вдосконаленні кадрової політики обумовлена тим, що підприємство в найближчій перспективі має намір розширювати штат через збільшення обсягів послуг, що надаються. Персонал компанії надає пряме впливом геть рівень конкурентоспроможності над ринком туристських послуг, зокрема і з допомогою якості обслуговування клієнтів.

Проблема найму та оцінки необхідних категорій працівників полягає у дефіциті фахівців на ринку праці, які мають вищу професійну освіту, досвід роботи у цій сфері та інше [30].

Отже, для вдосконалення системи управління персоналом у туристичній фірмі FANTASTIC TRAVEL були розроблені наступні рекомендації.

У частині вдосконалення процесу найму на роботу необхідно:

- запровадити професійні випробування у вигляді конкурсів;
- використовувати методи оцінки для професійних якостей працівника;
- створити кадровий запас на посади ;
- розробити Положення «Про оцінку персоналу підприємства».

Для вдосконалення адаптації персоналу необхідно:

- запровадити персональне керівництво для працівника;
- встановити надбавки до зарплати персональним керівникам.

Для вдосконалення процесу навчання необхідно:

- організувати навчання на курсах, факультетах та в інститутах підвищення кваліфікації, у школах резерву;
- організувати організація стажування на керівних посадах;
- тимчасове виконання обов'язків керівників підрозділів;
- запланувати відрядження на інші підприємства для ознайомлення з їхніми методами роботи та досвідом діяльності;
- організувати ділові зустрічі та тематичні дискусії.

### Висновки до розділу 3

Управління будь-якою організацією як соціальним об'єктом різного масштабу та профілю діяльності умовно поділяється на два види:

- управління діяльністю організації (входить взаємодії із зовнішнім середовищем та управління людьми (персоналом));
- працюючими в організації .

Природно, будь-якій організації потрібна лише високоякісна праця працівників усіх категорій, тому необхідний інструмент, який дозволить оцінити працівника і з'єднає в єдиний нерозривний вузол цілі та результати, щоб на практиці був загальний, нерозривний механізм між керівником та співробітниками. Таким інструментом є оцінка праці, тобто. система оцінки працівників.

Дослідження теоретичних основ та практичної діяльності з управління персоналом дозволило зробити такі висновки.

Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) – це сукупність працівників, що входять до його облікового складу.

Система управління персоналом представляє сукупність цілей, завдань, методів, функцій, організаційних структур, інформації та технології.

Завданнями системи управління персоналом є забезпечення підприємства кадрами, безперервний розвиток та підвищення їх кваліфікації, ефективне використання трудового потенціалу, узгодження організаційних та особистих цілей.

Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, яка має бути гнучкою, економічною, пов'язана з стратегією розвитку.



## **ВИСНОВКИ**

Дослідження теоретичних основ та практичної діяльності з управління персоналом дозволило зробити такі висновки.

Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) – це сукупність працівників, що входять до його облікового складу.

Система управління персоналом представляє сукупність цілей, завдань, методів, функцій, організаційних структур, інформації та технології.

Завданнями системи управління персоналом є забезпечення підприємства кадрами, безперервний розвиток та підвищення їх кваліфікації, ефективне використання трудового потенціалу, узгодження організаційних та особистих цілей.

Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, яка має бути гнучкою, економічною, пов'язана з стратегією розвитку.

Для вдосконалення системи розвитку кадрів пропонується:

- ✓ для оцінки професійного рівня персоналу розробити
- ✓ процедуру оцінки персоналу;
- ✓ розробити програму внутрішньо-фірмового навчання, запропонувавши види навчання для різних категорій персоналу за рівнем базової підготовки, ієрархічного рівня, на кшталт підрозділів.
- ✓ розробити Положення про навчання в компанії;
- ✓ визначити критерії відбору працівників на навчання;
- ✓ закріпити обов'язки учнів стосовно компанії;
- ✓ запропонувати критерії для оцінки ефективності навчання;
- ✓ запропонувати систему ротації кадрів для розвитку перспективних працівників кадрового резерву.

Для впровадження програми додаткового навчання запропоновано види навчання для різних категорій персоналу за рівнем базової підготовки, ієрархічного рівня, на кшталт підрозділів.

З вище сказаного слід зауважити, що думки та міркування, висловлені в даній роботі не є категоричними та остаточними. Виявлені (методи, системи тощо) припускають подальшу розробку та вивчення. Тим не менш, результати роботи дозволяють посилити практичну значущість роботи, і дозволять впровадити в туристичній організації пропозиції, що рекомендуються.

Управління персоналом має здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками та керівником. Однозначні та ясні цілі, які по можливості повинні обговорюватися та узгоджуватись із співробітниками при складанні планів їх діяльності, облік здібностей працівників при затвердженні робочих цілей, пояснень зв'язку між цілями працівника, цілями підрозділів та цілями підприємства в цілому.

Таким чином, можна зробити висновок, що завдання вдосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства носить комплексний характер та передбачає тісну взаємопов'язаність напрямків, методів та прийнятих управлінські рішення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Є. Професіональне навчання персоналу. *Менеджер по персоналу*. 2006. № 11. С. 58-62.
2. Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальних посібників. Д.А.Аширов. М.:МЭСИ, 2016. 337 с.
3. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: підручник. Т.Ю. Базаров, Б.Л.Еремін. М.:МЭСИ, 2014. 189 с.
4. Барков С.А. Управління персоналом. М.: МАУП, 2001.
5. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. *Экономист*. 2003. № 4. С.28-31.
6. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда. Социальная защита. 2001. № 7. Прил.: с.44-47
7. Брик М.М. Антикризовий менеджмент на підприємствах туристичної сфери. М.М.Брик, Т.Ю.Вальчук .Економічний та соціальний розвиток України у ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації : Матеріали XVII Міжнар. Науково-практ. конф. молодих вчен., Тернопіль, 14-15 трав. 2020р. Тернопіль, 2020. С. 56-58
8. Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом . Довідник з управління персоналом. 2002. № 11. 200с.
9. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу. Допомога по кадровій роботі. М.: МАУП, 2001. 185с.
10. Гаврат О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету* 2013, № 6, Т. 2. С. 239-242.
11. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник И. Н. Герчикова. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Юнити, 2015. 510 с.
12. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>. (Дата звернення 02.12.2021)

13. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. пос. В. І. Гринчуцький, Е. Т. , Карапетян, Б. В. Погріщук. К. : ЦУЛ, 2010. 304 с.
14. Гуляев В.Г. Нові інформаційні технології в туризмі: Навч. посібник. М.: Пріор, 2005. 144 с.
15. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.
16. Дряхлов Н., Купріянов Е. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США. *Проблеми теорії і практики управління*. 2005. № 2. С. 83-88
17. Желніна Є.В. Система безперервного навчання персоналу організації. *Кадри підприємства*. 2006. № 4. С. 91-106.
18. Жукова М.А. Індустрія туризму: менеджмент організації. М.: Фінанси і статистика, 2006. 200 с.
19. Запесоцкий О.С. Стратегічний маркетинг у туризмі: Навчальний посібник. СПб.: СПбГУП, 2013. 331 с.
20. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: учебник. Е.Н. Ильина. М. : Финансы и статистика, 2004. 299с.
21. Егошин А. П. Управление персоналом. А. П. Егошин. 3-е изд. Н.Новгород : НИМБ, 2001. 716 с.
22. Іванов В.М., Пойрушев В.І., Гладишев А.Г. Основи соціального управління. М, МАУП, 2001. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие .Н.И. Кабушкин. Мн.: БГЭУ, 1999. 644 с.
23. Квартальнов В.А. Туризм: Підручник М.: Фінанси і статистика, 2003. 320 с.
24. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. М.: Инфра-М, 2005. 638 с
25. Кифяк В.Ф. Організація Туризму: Навчальний посібник. Чернівці: Книги - XXI, 2008. 344с.
26. Кифяк В.Ю. Організація туристичної діяльності в Україні. В.Ф. Кифяк. Чернівці : Книги - XXI, 2003. 300с.

27. Козак Л.В. Професійно орієнтовані форми навчання у підготовці фахівців туризму. Л.В. Козак . Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. пр. 2009. № 1. С. 68-78.
28. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг: навчальний посібник. К.: Знання, 2011. 350 с.
29. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. №1. С. 53-56.
30. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду . *Україна: аспекти праці*. 2006. № 1. С. 30-35.
31. Луцька Т.В. Фактор персоналу для здійснення конкурентного бізнес процесу підприємства сфери послуг. Т.В. Луцька. *Ефективна економіка*. 2011. №4.
32. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність :підручник. Т.В. Майорова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
33. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2003. 304 с.
34. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика. М.П. Мальська, О.Ю. Бордун. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248с.
35. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 272с.
36. Мармер Л. Live Travel Space – новая экосистема компании Amadeus . URL: <http://tourbus.ru/hotline/161.html> (Дата звернення 01.10.2021)
37. Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *АГРОСВІТ*. № 11, 2016. С. 7-11.
38. Мескон М. Основы менеджмента. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1997. 704с.

39. Новиков Б. В., Синюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту.: Навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 560 с.
40. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник . Г.В. Осовська, О.А. Осовський. К.: Кондор, 2006. 664 с.
41. Офіційний сайт компанії FANTASTIC TRAVEL. URL: <https://fantastictravel.net.ua/> (Дата звернення 01.11.2021)
42. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. №2. С.26-34.
43. Пічугіна Т.С., Гончаров С.О. Мотиваційний менеджмент в управлінні туристичною фірмою. Збірник наукових праць ХДУХТ «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». 2008. Випуск 2(8), частина 2. С.159-163.
44. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навч. посіб. В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
45. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник. Ю.М. Правик. К.: Знання, 2008. 303 с.
46. Примак Т.О. Маркетинг: навчальний посібник. Т.О. Примак. К. : МАУП, 2004. 228с.
47. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18 листопада 2003р. №1282- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15#Text> (Дата звернення 01.10.2021)
48. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 № 222. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (Дата звернення 27.10.2021)
49. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства. П.Р. Пунцейтейло. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 344с.
50. Саєнко М. Г.Стратегія підприємства: підручник. М.Г. Саєнко. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

51. Сенін В.С. Организация международного туризма. В.С.Сенін . М.: Финансы и статистика, 2003. 400 с.
52. Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності: Підручник. За заг.ред. В.Ф. Орлова. К.:Грамота, 2006. 264с.
53. Татарников А. А. Управління кадрами в корпораціях США, Японії та Німеччини. М., 1992. 65 с.
54. Тибінь, А. Антикризове управління суб'єктами господарювання в умовах глобальної системної кризи. Теорія і практика сучасного менеджменту : проблеми та шляхи вирішення : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 8-9 жовт. 2009 р.). Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2009. С. 294-297.
55. Тибінь, А. Удосконалення управління підприємством в контексті сталого розвитку. Анатолій Тибінь, Ірина Смачило. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2009. Вип. 1. С. 45- 52.
56. Тяннікова К. П., Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства. К. П.Тяннікова, С.В. Березюк. *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. Вип. 6. С. 78-82.
57. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427с.
58. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. науч. ред. Р.Марра, Г.Шмидт. Международная организация труда. Москва. 1997. 497с.
59. Харченко В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций *Социологическая наука и социальная практика*. 2021. Т. 9. № 1. С. 156–171.
60. Чорненька Н.В. Організації туристичної індустрії: навчальний посібник. Н.В. Любіцева К. : Атіка, 2006. 264с.
61. Чикуркова А. Д. Стратегія управління. А. Д. Чикуркова. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. 428 с.

62. Шоптенко В., Кайсін Д., Конанчук Д. Нові можливості бізнес-освіти. Менеджер по персоналу. 2008. № 4. С. 28-34.
63. Шпырня О.В. Влияние Интернет на развитие турагентского бизнеса. Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы. 2014. № 1. С. 283-284.
64. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2008. №6. С. 35-40.
65. Ядворська О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2009. №1. С.60-63.