

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління людськими ресурсами на
туристичному підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 242 Туризм і рекреація
денної форми навчанням
Руслана КОВАЛЬ

Керівник: в.о. старшого викладача
кафедри публічного управління та
адміністрування
Ганна ДІЛЬ

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Коваль Р.Р. Управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві – Рукопис.

У бакалаврській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління людськими ресурсами на прикладі туристичної агенції.

На основі аналізу теоретико-прикладних засад управління людськими ресурсами на рівні туристичного агентства визначено, що з метою розробки та реалізації успішної стратегії надання туристичних послуг, необхідно взяти до уваги певні ключові фактори. Вони включають ретельний відбір кандидатів з належною кваліфікацією та досвідом роботи, створення сприятливих умов праці та системи матеріального та нематеріального стимулювання. Важливо забезпечити постійний професійний розвиток працівників через навчання, тренінги та можливості кар'єрного зростання, крім того необхідно налагодити ефективні комунікації в колективі та сприяти формуванню корпоративної культури.

В процесі аналізу практичної діяльності туристичної агенції «Дім Подорожей» встановлено, що агенція застосовує вертикальну (лінійну) структуру управління, яка формується шляхом створення управлінського апарату з послідовно підпорядкованих одиниць. Такий підхід забезпечує лінійні управлінські зв'язки, охоплюючи адміністративні функції та процедури прийняття рішень. Кожен співробітник підзвітний лише одному керівнику. Ця структура вирізняється простотою, чіткістю взаємозв'язків між елементами та працівниками, а також ефективністю взаємодії в рамках ієрархії.

Запропоновано перелік шляхів покращення системи управління людьми для просування туристичних послуг, відповідно до яких туристична агенція «Дім Подорожей» може ефективно збільшити кількість потенційних клієнтів та підвищити ефективність системи управління.

Ключові слова: управління персоналом, туризм, людські ресурси, конкурентоспроможність, туристичне підприємство, туристичний продукт, менеджмент.

ANNOTATION

Koval R.R. Human resource management in a tourism enterprise -
Manuscript.

The bachelor's thesis proposes a solution to an urgent scientific problem, which consists in theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the process of human resource management on the example of a travel agency.

Based on an analysis of the theoretical and applied principles of human resource management at the level of a travel agency, it is determined that in order to develop and implement a successful strategy for providing travel services, certain key factors should be taken into account. These include careful selection of candidates with appropriate qualifications and work experience, creation of favorable working conditions and a system of material and non-material incentives. It is important to ensure the continuous professional development of employees through education, training and career development opportunities, and it is also necessary to establish effective communication within the team and promote the formation of a corporate culture.

In the process of analyzing the practical activities of the travel agency «House of Travel» it was found that the agency uses a vertical (linear) management structure, which is formed by creating a management apparatus of successively subordinate units. This approach ensures linear management relationships, covering administrative functions and decision-making procedures. Each employee reports to only one manager. This structure is characterized by simplicity, clarity of relationships between elements and employees, and efficiency of interaction within the hierarchy.

A list of ways to improve the human resource management system for the promotion of tourism services is proposed, according to which the travel agency «House of Travel» can effectively increase the number of potential customers and improve the efficiency of the management system.

Keywords: personnel management, tourism, human resources, competitiveness, tourism enterprise, tourism product, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність та зміст управління людськими ресурсами.....	11
1.2 Особливості управління персоналом на туристичному підприємстві.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ».....	21
2.1 Характеристика практичної діяльності туристичної агенції «Дім подорожей».....	21
2.2 Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами у туристичній агенції.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ».....	36
3.1 Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.....	36
3.2 Модернізація процесу надання послуг персоналом у туристичній агенції.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасного світу, який зазнає інноваційного та динамічного розвитку, підприємства не зможуть досягти довгострокових цілей та успіху без чіткої скоординованої системи управління, яка включає в себе людські ресурси. Управління людськими ресурсами має вагомий вплив на ефективність і продуктивність підприємства та є важливою частиною ланцюга створення цінності у багатьох галузях, в тому числі в індустрії туризму. Роль управління людськими ресурсами значно зростає, адже саме від конкурентоспроможного кваліфікованого персоналу залежить діловий успіх підприємства.

Усі організації та підприємства, в сучасних умовах економіки, ставлять перед собою аналогічні завдання: досягнення максимального та довготривалого прибутку, сталий розвиток та забезпечення конкурентної переваги. Проте, у той час як деякі організації досягають великого успіху та стають лідерами на ринку, інші ведуть безупинну боротьбу за виживання або навіть вимушені припинити свою діяльність. На жаль, в Україні є багато підприємств, які знаходяться в такій ситуації.

Сьогодні будь-яка діяльність не може функціонувати без процесу управління. Туризм як об'єкт управління має певні характерні тільки йому властивості, які спричинені специфікою галузі. Завданням менеджменту є виявлення цих властивостей та у майбутньому враховувати їх при управлінні туристичними організаціями.

Туристична діяльність характеризує значення професійної підготовки, професійні обов'язки фахівців туристичної сфери, а також правила та умови функціонування з урахуванням своєрідності людської діяльності у сфері обслуговування та особливостей самої галузі як соціально-економічного та культурно-історичного явища.

Протягом багатьох років у світі проводяться дослідження та узагальнення досвіду найбільш успішних підприємств. Найкращі організації відзначаються наявністю сильних та авторитетних керівників, які є

справжніми лідерами. Вони акцентують увагу на встановленні партнерських відносин зі споживачами та постачальниками, що сприяє їх залученню до процесів постійного покращення. На таких підприємствах співробітників розглядають як рівноправних членів команди, постійно надаючи можливості для навчання та підвищення кваліфікації, а також активно залучаючи їх до прийняття важливих рішень. Основною метою їх діяльності є задоволення потреб всіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу, власників та суспільства.

У сучасному світі економіки великий акцент робиться на ролі людей у створенні, розвитку та втіленні ідей. Функція людських ресурсів є досить важливою, адже вони забезпечують, те що підприємства мають можливість досягати стратегічних цілей. Зазвичай керівники та економісти розглядали управління людськими ресурсами як обов'язкову витрату, а не як джерело цінності для своїх установ. Економічна цінність переважно асоціюється з капіталом - обладнанням, технологією та технічними ресурсами. Проте, для розвитку бізнесу не менш важливим є доступ до таланту - людського капіталу, а не лише фінансового капіталу, що стає обмежуючим фактором для розширення підприємницької діяльності.

Дослідження щодо управління людськими ресурсами на підприємстві проводили Ващенко Н. В., Щербина А. М., Мідлтон В., Савченко О.М., Набок І.І., Ольє Н., Бігдан М. Г., Карлик Ю., Алешугіна Н.О., Кемонс В.

Отже, управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві є ключовим фактором успіху. Підприємства з високою ефективністю показують сильне лідерство, партнерські відносини та активну участь працівників у прийнятті рішень. Ці організації сконцентровані на безперервному навчанні та розвитку своїх співробітників, що забезпечує конкурентні переваги. Управління людськими ресурсами, яке раніше вважалось просто витратами, на сьогоднішній день розглядається як джерело цінності і основний чинник досягнення стратегічних цілей підприємства. Власне це й визначає актуальність теми дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних положень щодо управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві.

Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити ряд завдань:

- з'ясувати сутність та зміст управління людськими ресурсами;
- розглянути особливості управління персоналом на туристичному підприємстві:
 - провести аналіз практичної діяльності туристичної агенції «Дім подорожей»;
 - здійснити оцінку ефективності управління трудовими ресурсами у туристичній агенції;
 - визначити шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві;
 - запропонувати напрями модернізації процесу надання послуг персоналом у туристичній агенції.

Об'єктом дослідження є туристична агенція «Дім подорожей».

Предмет дослідження – теоретичні аспекти управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження є сучасні теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, які дозволили обґрунтувати управління персоналом на туристичному підприємстві.

Для досягнення мети і вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: логічного аналізу (під час розкриття сутності та змісту управління людськими ресурсами); статистичного аналізу (для дослідження практичної діяльності туристичної агенції); формально-догматичний (досліджено туристичну діяльність в системі управління трудовими ресурсами).

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні сучасних методів управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві, що спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності туристичних продуктів на ринку.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а саме: щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 13–15 квітня, 2021 р.); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Харків, 2024).

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить – 57 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст управління людськими ресурсами

Одним із найважливіших чинників у туристичній компанії є ефективне керівництво персоналом. Давніше основну увагу виділяли прогресу в технологічній сфері, пошуковій діяльності та введення новітніх технологій та різноманітних видозмінених організаційних структур. На сьогоднішній день актуальним є людський аспект, тобто можна сказати, що люди визначають основу та результативність підприємства.

Твердження «управління людськими ресурсами» визначає, що працівники є ресурсом роботодавця. Людський капітал, як певна форма ресурсу представляє собою своєрідне об'єднання працівників в межах організації, охарактеризованих їхнім рівнем освіти, професійного досвіду, креативних здібностей, навичок комунікації, аналітичного мислення та здатності до співпраці. Взаємодія та ефективність працівників організації має ключову роль для досягнення ключових показників успіху, таких як якість продукції, фінансовий стан та задоволеність клієнтів, що підкреслює роль управління людськими ресурсами.

Управління персоналом передбачає в собі різні фактори: найм, навчання та тренінги, спілкування та вирішення конфліктів. З метою формування сприятливого робочого середовища, сприяння зацікавленості, залученості та продуктивності працівників, управління трудовими ресурсами має рішучу роль. Найголовнішими для директорів, менеджерів, лідерів вважаються ефективні навички управління персоналом, щоб побудувати сильні й згуртовані команди та досягнути організаційного успіху. Відповідно це все передбачає розуміння прагнень та потреб працівників, надання підтримки та узгодження індивідуальних та командних цілей із більш ширшими цілями підприємства.

Управління трудовими ресурсами є одним з найбільш складних завдань в компанії, оскільки, на відміну від матеріальних аспектів виробництва, персонал є живим і здатним до самостійних рішень, дій та критичної оцінки критерій, які ставляться перед ним. Він має свої власні суб'єктивні інтереси та потреби. Персонал є драйвером будь-якої організації, проте часто керівництво зосереджується на фінансових та виробничих аспектах, або на проблемах матеріально-технічного забезпечення та збуту, не відводячи належної уваги співробітникам, які забезпечують ефективне функціонування організації у всіх її сферах. Ці недоліки можуть призвести до серйозних наслідків. Без людей неможливо уявити існування організації. Без відповідного керівництва людськими ресурсами ніяка компанія не матиме можливості досягти своєї мети та цілей, зберегти стійкість.

Проблеми, пов'язані з кадровим управлінням, є актуальними для всіх підприємств, але вони особливо відчутні у великих організаціях. Поняття управління трудовими ресурсами охоплює ширший спектр дій, ніж просто кадрове або персональне управління. Це означає впровадження цілого комплексу заходів, спрямованих на створення продуктивних міжособистісних взаємин співробітників у межах туристичної фірми.

Управління людськими ресурсами відносно нове поняття. Хоча багато ідей та теорій управління персоналом виникли на початку ХХ століття і навіть раніше, протягом тривалого часу вони розвивалися в різних наукових областях, що пов'язані з виробництвом та діяльністю, переважно комерційних та некомерційних, зокрема, державних організацій. Залежно від галузей наук, у межах яких вивчалися та формувалися концепції управління кадрами, застосовувалися відповідні поняття. Наприклад, у США управління трудовими ресурсами мало розвиток переважно в контексті поведінкових наук, що мало прямий вплив на термінологічну концепцію цієї галузі. Не дивлячись на те, що процес самостійного визначення управління персоналом як окремої науки закінчився у 60-70-х роках ХХ століття, сьогодні її часто називають по-різному: "організаційна поведінка", "управління людськими ресурсами" (іноді

ці поняття використовуються для позначення відокремлених наук, і "організаційна поведінка" розглядається як основа, ключовий фактор "управління трудовими ресурсами").

За визначенням Ф.І. Хміля, відомого вченого і фахівця у сфері управління персоналом, об'єктом дослідження науки управління кадрами є процес формування та управління кадровим потенціалом організацій, їхній розвиток, оцінка та стимулювання працівників, а також створення високоефективних та висококваліфікованих команд, що включає стратегічне та оперативне керівництво окремими працівниками та групами [1]

Вчений Є.Стоєр розглядає управління людськими ресурсами як стратегічний метод управління трудовими ресурсами, спрямований на забезпечення конкурентних переваг через залучення, утримання та розвиток мотивованих та висококваліфікованих працівників, з використанням різноманітних культурних, структурних і особистісних стратегій [2]

У сфері туризму управління ресурсами означає специфічну концепцію, що ґрунтується на поєднанні стратегій, спрямованих на досягнення успіху туристичним підприємством на ринку за допомогою ефективної мотивації та стимулювання персоналу. Кадри становлять ключовий елемент на шляху до досягнення успіху у розвитку підприємства чи організації, які завдяки своєму креативному підходу та колективній співпраці допомагають реалізовувати цілі, поставлені перед туристичним підприємством [3].

Кожного року попит на туристичні послуги все більше і більше зростає, відповідно до цього збільшуються

Запити і вимоги до працівників туристичних організацій збільшуються, адже кожного року попит на туристичні послуги все більше і більше зростає. Заради успішного функціонування туристичного підприємства у контексті стрімкого розвитку туристичного ринку надзвичайно важливим стає наявність досвідченого та компетентного персоналу, який легко адаптується до змінних потреб нового покоління споживачів туристичних послуг. Туристичні підприємства усвідомлюють, що успіх полягає в ефективному управлінні

людськими ресурсами, оскільки цей процес включає вирішення численних завдань, таких як пошук кваліфікованого персоналу, їхня підтримка та професійний розвиток, мотивація, створення комфортних умов праці, а також оцінка ефективності трудового потенціалу.

Ефективне управління трудовими ресурсами в галузі туризму передбачає максимальне застосування потенціалу кожного працівника. Під людським потенціалом трактують унікальну суму здібностей, мотивації та творчості, яка проявляється в працівниках і, відповідно, у самому підприємстві, де вони працюють.

Головна мета управління трудовими ресурсами в туристичній сфері полягає у досягненні переваги туристичним підприємством перед конкурентами, здобутті лідерства на ринку та наданні високоякісного туристичного продукту, що можливе лише завдяки успішному виконанню власних цілей та професійному розвитку персоналу. Цілі управління персоналом тісно пов'язані з цілями туристичного бізнесу і досягаються тільки за умови спільної праці. Для досягнення цих цілей працівників має стимулюватися до досягнення успіхів компанії, тому туристичні підприємства прикладають значні зусилля до розвитку свого персоналу [4, с. 239].

Однією з ключових завдань управління людськими ресурсами є ідентифікація та розвиток найкращих якостей у працівників. Досягнення високих результатів може бути досягнуто шляхом створення сприятливих умов для задоволення персоналом своєї роботи, винагороди за результати та посиленої підтримки їхнього активного внеску.

Управління персоналом у сфері туризму має свої власні особливості, серед яких:

- стимулювання особистого розвитку (підвищення власної кваліфікації, здобуття нових навичок та знань, стимулювання самореалізації);
- розвиток компетенцій (професійна підготовка, участь у конференціях та тренінгах);
- мотивація персоналу;

- постійне самовдосконалення;
- відзнаки та винагороди за досягнення (спостереження за працею, оцінка активності, стажування, премії за винаходи та креативність);
- формування корпоративної культури та підтримка ефективного соціального спілкування;
- розвиток навичок конструктивної комунікації та здатність до самостійного вирішення проблем.

Ці підходи забезпечують реалізацію вищезазначених принципів та сприяють успішному функціонуванню організації в цілому [4, с. 240].

Таким чином, управління персоналом - це справжня наука та мистецтво ефективного керівництва людьми в умовах їх професійної діяльності. Це комплекс принципів, методологій і засобів оптимального формування, розвитку та мотивації персоналу, а також раціонального використання його потенціалу. Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси співробітників та забезпечувати додержання працевлаштування при формуванні, закріпленні та управлінні кадрами.

1.2. Особливості управління персоналом на туристичному підприємстві

На сучасному етапі вимоги до управління збільшуються. На це впливає складність створення та реалізація товарів. Створенням продукції займається велика кількість працівників, як наслідок постає необхідність спрямування їх роботи, інакше кажучи вирішення повсякденних виробничих проблем. Без досвідчених управлінців врегулювати ці складнощі ніяк не можна.

Управління кадрами є досить вагомим фактором у галузі діяльності підприємства, який може поліпшити функціонування компанії та збільшити її здатність до конкуренції. Ось декілька принципів сучасного управління персоналом:

1. Головне багатство підприємства - це його працівники.
2. Людина є джерелом прибутку.

3. Підприємство спрямовує свою діяльність на досягнення фінансового успіху.
4. Ефективна працездатність забезпечується наявністю кваліфікованого персоналу.
5. Використання індивідуальних здібностей кожного працівника сприяє успішній роботі.
6. Особисті та загальні цілі повинні збігатися для досягнення успіху на підприємстві.

Вміння управління людськими ресурсами в туристичній сфері окреслює глибоке розуміння індивідуальної та групової психології. Кожен працівник - унікальна особистість з власними переживаннями і потребами, які не можна ігнорувати, оскільки це може підірвати досягнення організаційних цілей. Працівники є основним аспектом будь якої управлінської моделі.

На практиці у поведінці керівників можна помітити загальні риси, що характеризують різні стилі управління. Успіх керівника встановлюється, переважно, тим, наскільки він враховує традиції колективу, готовність підлеглих виконувати завдання, а також його власний потенціал, що залежить від рівня освіти, стажу роботи, психологічних особливостей тощо. Одним з основних завдань керуючого є розробка концепції управління персоналом, що враховує індивідуальність кожного співробітника та сприяє досягненню спільних цілей.

Одне із ключових завдань в сфері туризму полягає у здатності створювати умови для реалізації потенційних можливостей кожним співробітником, а також у вмінні викликати у людей ентузіазм та прагнення виконувати завдання на вищому рівні. У сучасному світі загальновідомо, що успіх у бізнесі в значній мірі залежить від уміння керівника співпрацювати з колегами та підлеглими, його особистих якостей та ефективності у керуванні персоналом. Особливо важливою є здатність менеджера до організації роботи колективу в оптимальний спосіб, а також вміння ефективно спілкуватися з кожним працівником, керуючись сучасними стандартами, та знаходити

потрібні інструменти впливу для досягнення поставлених цілей у кожному конкретному випадку.

Одним із головних факторів управління людськими ресурсами є з'ясування цілей співробітників. Важливо те, що цілі підприємства та працівників різняться між собою. Основними цілями будь-якої організації є:

- створення та розвиток керівного складу персоналу та резерву кадрів.
- оволодіння навичками виявлення, розуміння та вирішення проблем.
- забезпечення постійного оновлення кадрів.
- інтеграція персоналу для сприяння колективному ефективному функціонуванню.
- гнучке формування потенціалу кадрів для адаптації до змін у середовищі.
- сприяння адаптації працівників до вимог підприємства, його структурних підрозділів та конкретних робочих місць.
- проведення інноваційних змін для підвищення конкурентоспроможності.

Цілями працівників є:

- підтримка та підвищення рівня професійної компетентності.
- отримання професійних знань, що виходять за межі їхньої основної сфери діяльності.
- розвиток соціальної компетентності для ефективної співпраці та комунікації.
- отримання інформації про діяльність контактних аудиторій підприємства для кращого взаєморозуміння та обслуговування.
- розвиток навичок у плануванні та організації робочої діяльності для досягнення поставлених цілей [5, с. 246].

В сучасній економіці управління людськими ресурсами ґрунтується на конкретних принципах, що відображають системність підходу:

- врегулювання мети, форм та методів управління персоналом, включаючи стратегічне спрямування та життєвий цикл розвитку підприємства.

- організація ефективних методів та форм навчання управлінських навичок персоналу.

- узгодження управлінських практик з індивідуальними потребами та цілями працівників та підприємства.

- сприяння позитивному прийняттю працівниками інновацій у управлінні.

- поєднання наявного досвіду працівників з новими знаннями та навичками для створення синергетичного ефекту.

- вибір навчальних методів залежно від контексту і можливостей підприємства, враховуючи різноманітні фактори, такі як цілі, вартість, склад учасників і компетентність викладачів.

- стимулювання мотивації персоналу, звертаючи увагу на необхідність постійного навчання.

- поєднання навчання з практикою для кращого засвоєння та застосування отриманих знань.

- орієнтація навчання на систематизацію наявних знань та умінь працівників.

Завдяки створенню корпоративної системи навчання на основі передових принципів забезпечиться не лише її ефективність, але й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами, виявляються набагато ефективнішими в порівнянні з адміністративними підходами. Керівництво акцентує увагу на сприянні співробітництва між персоналом та адміністрацією з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Відзначається зростання використання колегіальних принципів в управлінні, коли менеджери активно співпрацюють, будуючи взаємозалежність та взаємопідтримку.

На туристичному підприємстві основною стратегією управління є стимулювання працівників до розвитку їхніх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної роботи. Керівник має спрямовувати своїх підлеглих на вирішення проблем компанії, спільно з ними визначати пріоритети, направляти їхні зусилля, сприяти виявленню талантів та створювати сприятливу атмосферу для співпраці. Особливо важливим стає формування групи однодумців, що в сучасних умовах набуває особливого значення. Керуючому туристичної компанії важливо створювати та підтримувати гнучкі, саморегулюючі команди, які швидко адаптуються до змін на ринку та ефективно вирішують завдання як єдине ціле. Однією з відмінностей управління персоналом в туристичній агенції є те, що персонал становить частину туристичного продукту, і від якості їхнього навчання залежить прибуток всього підприємства.

Управління персоналом у туристичній сфері вимагає від керівників постійної готовності до адаптації для вирішення непередбачених ситуацій та управління кризовими ситуаціями. Яровий В. Ф. правильно відзначає, що впровадженню сучасних концепцій управління персоналом у підприємствах сфери послуг України, зокрема у туристичних, перешкоджають різноманітні проблеми. До таких проблем науковець відносить [7, с. 84]:

- недостатня орієнтація на формування іміджу працівників підприємства;
- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток працівників;
- недостатнє залучення керівників і співробітників в розробку і реалізацію кадрових соціальних стратегій та загальної концепції управління персоналом;
- неадекватна оцінка успіхів, що знижує ініціативу фахівців з кадрових питань;

- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях персоналу, байдуже відношення до цілей діяльності різних груп працівників і засобів їх досягнення.

Отже, ефективність управління персоналом визначається не лише використанням трудових ресурсів для досягнення поставлених цілей, але й комплексним розглядом проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними завданнями підприємства. В рамках стратегічного управління виникає необхідність у зміні функціональної моделі управління персоналом, враховуючи власну організаційну філософію, що базується на власному досвіді роботи з персоналом та використанні передової практики вітчизняних і світових компаній.

Стратегія управління персоналом підприємств має бути спрямована на постійне підвищення рівня освіти, кваліфікації та культури працівників, забезпечення широких можливостей для розширення професійних знань, постійного вдосконалення майстерності, розвитку особистості та формування корпоративної культури. Це вимагає постійного вивчення та застосування передових методів управління персоналом у сучасних організаціях.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ»

2.1. Характеристика практичної діяльності туристичної агенції «Дім подорожей»

Туристична діяльність інтерпретується з різноманітних поглядів. Велика кількість населення тлумачать її як відпочинок, екскурсії, дозвілля. З точки зору господарських відносин туристична діяльність трактується як діяльність з надання різних туристичних послуг, а також організація мандрівок з туристичною метою.

Одиничний візит особи до туристичної агенції, купівля туристичної путівки, ще не є туристичною діяльністю. Це тільки-но окрема дія. Тільки послідовний ланцюг дій з організації туристичних подорожей, які повторюються щоденно, можна назвати туристичною діяльністю.

Туристична діяльність – надання різнобічних туристичних послуг або діяльність з організації мандрівок. Таким чином туристична діяльність означає трудову, професійну діяльність працівників сфери туризму.

Туристична діяльність характеризує значення професійної підготовки, професійні обов'язки фахівців туристичної сфери, а також правила та умови функціонування з урахуванням своєрідності людської діяльності у сфері обслуговування та особливостей самої галузі як соціально-економічного та культурно-історичного явища.

Туристична діяльність, як і будь-яка трудова діяльність є процесом за допомогою якого здійснюється певне ставлення людини до навколишнього світу, до інших людей, до виконання певних обов'язків та завдань які висуває перед ним життя, зокрема, набути професійних знань, вмінь та навичок, засвоїти методи професійного самовдосконалення, утворювати в собі якості досвідченого працівника туристичної сфери, виробити необхідність у розвитку професійної культури. Насамперед, туристична діяльність – це сфера

праці, у якій створюється та реалізовується на ринку туристичний продукт, а також організовується його споживання – надання послуг туристам під час подорожі.

Суб'єктами туристичної діяльності є заклади, підприємства, організації незалежно від форм власності, а також фізичні особи, які є зареєстровані у затвердженому діючим законодавством України порядку та володіють ліцензією на виконання діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг. До них належать туристичні оператори, бюро подорожей, туристичні агентства, туристичні комплекси, а також готелі, мотелі, пансіонати, кемпінги, транспорт, заклади громадського харчування, заклади спорту та культури. Вони забезпечують обслуговування, приймання та перевезення туристів.

Об'єктом дослідження є туристична агенція «Дім подорожей». Туристична компанія «Дім подорожей» працює на ринку туристичних послуг 11 років, заснована 15.01.2013 року. За ці роки клієнти відвідали багато країн та побували у найбільш красивих місцях нашої країни і взагалі цілого світу. Компанія завжди отримує безліч задоволених та вдячних відгуків від клієнтів.

Агентство пропонує повний спектр туристичних послуг: відпочинок на морі, екскурсійні тури, візова підтримка, відпочинок в Україні, всі види страхування, бронювання квитків та багато іншого.

Агенція організовує тури по всьому світу, екзотику, весільні церемонії, круїзи, дитячий відпочинок, індивідуальні замовлення. Основна мета організації - зробити Ваш відпочинок наповненим яскравими позитивними враженнями, а процес вибору туру – найбільш легким.

Послуги які подає туристична фірма визначають можливість продажу та одержання доходу. Без товарів і послуг, які компанія надає, важко мати щось конкурентоспроможне на ринку. Однак, важливо не просто випускати товари: вони мають бути налаштовані під конкретний ринок та відповідати загальним цілям компанії.

Особливості роботи туристичного агента включають кілька важливих аспектів:

1. Активний пошук можливих клієнтів для надання їм послуг.
2. Організація та проведення рекламних кампаній для привертання уваги клієнтів.
3. Надання допомоги клієнтам у виборі туру, що відповідає їхнім потребам та бажанням.
4. Здійснення бронювання місць та вирішення фінансових питань у процесі організації подорожі.
5. Укладання необхідних договорів та інших документів для офіційного оформлення послуг.

Крім того, у відміну від туроператора, туристичний агент безпосередньо взаємодіє з клієнтами, які планують відпочинок. Тому він повинен мати глибокі знання в галузі менеджменту та економіки, а також бути орієнтованим на клієнта та вміти ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

Одним з ключових документів, що визначає розвиток підприємства, є його Статут, оскільки саме він формулює мету, завдання та види діяльності. У Статуті туристичної агенції "Дім Подорожей" визначені наступні основні напрямки діяльності:

- організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні (іноземний туризм);
- організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів в Україні (внутрішній туризм);
- організація туристичних поїздок за межі України (зарубіжний туризм) та екскурсійна діяльність;
- організація масового та оздоровчо-спортивного туризму;
- оформлення страхових полісів у сфері туризму;
- комплексна організація туристичних послуг, зокрема: екскурсійне обслуговування, проживання, харчування, транспортне обслуговування;
- бронювання місць та оформлення транспортних документів для іноземних туристів та громадян України;
- організація навчання, стажування та практики за кордоном;

- надання інформаційних послуг громадянам України для працевлаштування за кордоном, оформлення контрактів, страхових та робочих віз [8].

Туристична організація «Дім подорожей» знаходиться в місті Хмельницький, вулиця Проскурівська, 24/1, офіс 3 (Додаток А).

Організаційно-правова форма компанії: ФОП – фізична особа-підприємець. Види діяльності відповідно до КВЕД: 79.11 «Діяльність туристичних агентств», 79.90 «Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність». Цей різновид діяльності включає в себе роботу агентств, які спеціалізуються на організації подорожей, турів та наданні послуг з розміщення для короткострокового проживання. Вони працюють як з оптовим, так і з роздрібним продажем, адресованим широкому колу споживачів або комерційним клієнтам. Це вимагає від них не лише вміння ефективно працювати з клієнтами, а й добре орієнтуватися в туристичній індустрії для забезпечення якісних та зручних мандрівок для своїх клієнтів.

Організаційна структура підприємства зображена на рисунку 2.1.

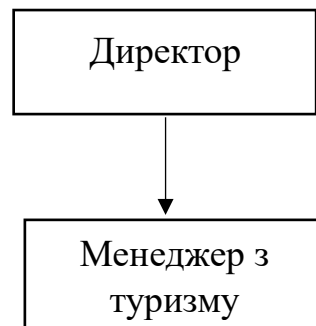


Рис. 2.1. Організаційна структура агенції «Дім подорожей»

Примітка. Складено автором.

В офісі працюють директор та менеджер з туризму. Графік роботи агенції з понеділка по п'ятницю, з 10.00 до 19.00, субота та неділя вихідні.

У місті функціонує 138 туристичних агентств, з них «Дім подорожей» має 41 позицію в міському рейтингу та 45 у регіональному. На національному рівні він займає 291 місце. Середній чек у цьому агентстві складає 22 253 гривні. На рисунку 2.3 зображений рейтинг туристичної агенції «Дім

подорожей». За даними з інтернет-джерел, в Хмельницькому високий рейтинг та найбільше відгуків мають: турагенція «Еко-тур» (398 відгуків, рейтинг 4.8), турагенція «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» (277 відгуків, рейтинг 4.9) та туристична агенція «Дельфін»(248 відгуків, рейтинг 4.9).

Хоча за кількістю відгуків на інтернет-майданчиках "Дім подорожей" значно поступається масовим турагентствам "Еко-тур", "НІКА-ТУР-ВОЯЖ" та "Дельфін", всі наявні відгуки є виключно позитивними з максимальним рейтингом 5.0. Це свідчить про високу якість обслуговування і задоволеність клієнтів, багато з яких повертаються щороку.

Таким чином, незважаючи на меншу кількість відгуків порівняно з провідними агентствами міста, «Дім подорожей» демонструє високий рівень задоволеності клієнтів та підтримує конкурентоспроможність завдяки якісному обслуговуванню. Це свідчить про потенціал агентства для подальшого зростання і зміцнення своїх позицій як на місцевому, так і на національному ринках.

Таблиця 2.1

Рейтинг туристичної агенції «Дім подорожей»

Рейтинг	За країною	В регіоні	У місті	Серед start up	Середній чек
	291	45	41	63	22253 тис,грн

Примітка. Складено автором на основі інформації наданої туристичною агенцією «Дім Подорожей».

Для туристичного підприємства "Дім Подорожей" основним акцентом у діяльності є обслуговування місцевих туристів, які вирушають за кордон. Надання послуг іноземним відвідувачам не є пріоритетом. У своїй туристичній пропозиції підприємство враховує подорожі до країн ближнього та дальнього зарубіжжя, а також мандрівки по Україні. Серед пропозицій - відвідини курортів у Болгарії, Туреччині, Єгипті, країнах Європи, Таїланді, Кубі та інших країнах, а також відпочинок на узбережжя Чорного та Азовського морів.

Підприємство самостійно визначає обсяги виробництва, обирає туристичні напрямки та розробляє стратегії збуту. Тури, які пропонує

туристичне підприємство "Дім Подорожей", забезпечують клієнтам повний комплект послуг, включаючи оформлення віз, страховок, проживання, харчування, транспорт, екскурсії та інші додаткові сервіси. Структура турів адаптується під відстань подорожі, склад групи туристів, їх фінансові можливості, особливості, асортимент і якість наданих послуг.

Для роботи в агентстві використовують ноутбуки, комп'ютери, принтери та мобільні телефони (особисті та загальний робочий). В роботі застосовується операційна система Windows. Для комунікації з клієнтами туристичне агентство «Дім подорожей» використовує такі програми як viber, telegram іноді можуть застосовуватися інші месенджери.

Показники прибутковості відображають ступінь ефективності діяльності підприємства, порівнюючи отриманий ефект (прибуток) з витратами на ресурси та доходами, отриманими в результаті їх використання. Аналіз цих показників представлено у таблиці 2.2.

Такий підхід дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та визначити напрямки для покращення фінансових результатів підприємства.

У 2020-2021 роках темпи зростання становили 498,07%, що свідчить про значний позитивний розвиток. Проте, у порівнянні 2021-2022 років відбулося зменшення на 86,19%. Цей спад у відсотках свідчить про скорочення валового доходу протягом 2022 року. Чинники, що вплинули на це, включають зменшення клієнтської бази та обсягу наданих послуг. Однак, варто відзначити, що витрати знизилися, зокрема, щодо собівартості витрат. У той же час, операційні витрати фірми зростають щороку, що потребує уважного аналізу та управлінських рішень для оптимізації.

У 2023 році туристична агенція «Дім Подорожей» значно збільшила свій дохід від реалізації послуг і валовий прибуток у порівнянні з 2022 роком. Собівартість наданих послуг також суттєво зросла, що частково компенсувало збільшення доходу. Умовно постійні витрати зменшилися, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Попри збільшення доходів і валового прибутку, чистий прибуток зменшився, що може бути пов'язано зі зростанням

собівартості та податкових зобов'язань. Рентабельність агенції покращилася, хоча й незначно.

Таблиця 2.2

Аналіз показників прибутку туристичної агенції «Дім Подорожей»

Показник(тис,грн)	Дані по роках			Темп приросту 2023/2022 рр
	2021	2022	2023	
Дохід від реалізації послуг	130900	18080	85089	370.63%
Собівартість наданих послуг	124040	16012	80048	399.93%
Валовий прибуток	6860	2068	6041	192.12%
Умовно постійні витрати	48,6	36,8	27,8	-24.46%
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	6811,4	2031,2	6013,2	196.04%
Розмір податкових зобов'язань	1003,78	1046,05	1089,18	4.12%
Чистий прибуток (збиток)	5576,6	5585,34	4924,02	-11.84%
Підсумкова рентабельність, розрахована з прибутку	4,26	5,24	5,78	10.31%

Примітка. Складено автором на основі інформації наданої туристичною агенцією «Дім Подорожей».

Ці зміни вказують на покращення фінансових показників агенції, але також підкреслюють необхідність контролю за витратами для подальшого підвищення прибутковості.

Отже, у своїй діяльності команда агенції додержується важливих принципів: індивідуальний підхід до кожного клієнта, надійність, висока якість послуг. При цьому агентство пропонує великий спектр послуг, який не залежить від вартості обраного туру. За період своєї діяльності в туристичній галузі компанія заробила собі чесне ім'я та добру репутацію, отримала значний досвід і зарекомендувала себе серед вдячних клієнтів. Завдяки великому

досвіду в організації подорожей, агенція з однаковим успіхом та ентузіазмом гарантує якісний продукт як на території України, так і за кордоном.

2.2. Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами у туристичній агенції

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших процесів у всіх галузях і організаціях, який відіграє життєво важливу роль у розвитку установ і означає успіх бізнесу. Для цього існує сфера туристичної управлінської діяльності – туристичний менеджмент.

Туристичний менеджмент – це певний механізм управління туристичними фірмами, цілеспрямований вплив на працівників, вміння прийняти правильне управлінське рішення.

Менеджер – це спеціаліст в сфері туристичної галузі, який спроможний вирішувати проблеми покращення ефективності та продуктивності праці. Зобов'язання менеджера – ретельно пізнати актуальні проблеми рекомендування та використання туристичних послуг, спланувати механізм управління, що спроможний гарантувати успіх та вдало реалізувати його для населення. Таким чином, менеджер не просто якийсь керівник, а людина, яка самотужки організовує використання туристичних ресурсів, за допомогою маркетингу опановує туристичний ринок. Менеджер здійснює головну ціль туристичного підприємства - отримання доходу через ринок, іншими словами надання туристичних послуг туристам.

Основною функцією туристичного менеджменту є організація управління туристичним підприємством. Вона демонструє процес створення структури управління туристичним підприємством. Суть цієї функції полягає в забезпеченні діяльності підприємства за допомогою контролю дій працівників трудового колективу, а також формування корпоративного духу даної організації.

Функцію організації управління туристичний менеджмент реалізовує на рівні підприємства, а також на рівні регіону та країни.

Мотивація є найголовнішою функцією в менеджменті. Характер поведінки працівників, діяльність топ-менеджерів підприємства, рішення керуючих регіону або країни – усе це має свою власну мотивацію.

Мотивація базується на двох основних принципах: потреби (необхідність у чомусь, відчуття нестачі) та винагороди (певні цінності, які надаються людині після завершення трудової діяльності). У теорії мотивації найбільш головною її формою є матеріальне стимулювання праці. Воно полягає у формуванні та експлуатації систем матеріальних заохочень, а також розподілу зарплати.

Ще однією важливою функцією туристичного менеджменту є контроль. Контроль – процес забезпечення підприємством поставлених цілей. Потрібний для викриття виникаючих проблем заздалегідь, поки вони не здобули небезпечних наслідків. Ця функція надає можливість директору слідкувати за здійсненням управлінських рішень, а також дає змогу вносити поправки або зміни. Контроль є надзвичайно важливою функцією.

Досягнення поставлених цілей та мети підприємства є головним завданням контролю.

Контроль буває поточний, попередній та підсумковий. Попередній контроль здійснюється за допомогою правил, процедур, поведінки. Головні його фактори сформовані у процесі втілення планування, організації взаємодії. Поточний контроль виконується в процесі праці. Підсумковий контроль виконується після проведення усіх робіт.

Інформаційно-аналітична функція передбачає оперування інформацією та дії, які спрямовані на збирання, обробку, аналіз та оцінку інформації, ціллю яких є збільшення ефективності діяльності у туристичній сфері. Дії в сфері управління, які формують дану функцію порівняно поодинокі в процесі управління та не є виключно спеціалізованими. Вони послідовні, тому що збирання, обробка, оцінювання й аналіз пов'язані з інформацією та скеровані

на досягнення певної місії – формування умов для виконання інших функцій менеджменту.

Інформаційно-аналітична функція обумовлена тим, що кожні процедури, дії у всякій організації виконуються на підставі інформації, яку отримують із зовнішнього світу та накопичується на даному підприємстві.

Суть функції планування відображена у розкритті системи загалом та її характерних груп напрямів діяльності, завдань, мети, до того ж, шляхів їх виконання. Висновки інформаційно-аналітичної функції є фундаментом для планування, на засадах яких працівники окреслюють цілі, завдання та мету праці.

Надзвичайно важливою є функція координації. Вона повинна забезпечувати сумісність дій задля успішного досягнення мети. Функція координації характеризує взаємодію різних частин підприємства в інтересах реалізації поставлених перед нею цілей. Координація чітко визначає діяльність яку має здійснювати кожен працівник.

Функція регулювання спрямована на усунення усіх помилок, відхилення, збоїв, які були побачені в процесі контролювання. Взаємозв'язок між суб'єктом та об'єктом управління є достатньо важливим, адже чітко організована система обміну інформацією надає можливість не тільки ліквідувати недоліки, а й не допускати їх. У більшості випадків регулювання виконується шляхом розпорядництва суб'єкта у вигляді вказівок, наказів та розпоряджень.

Усі ці функції є надзвичайно важливими у будь-якому підприємстві. Кожна функція має своєрідний характер та специфічне значення. Вони є взаємозалежними та доповнюють одна одну. Функції управління є цілісним та єдиним процесом.

На даний момент штат туристичної компанії «Дім Подорожей» складається з двох осіб: менеджер з туризму та директор, як у 2019 році. З 2020 по 2023 в агенції працювала лише одна людина. Під час прийому на роботу новим співробітникам проводять інструктаж з техніки безпеки, ознайомлюють

з посадовими обов'язками та правилами внутрішнього трудового розпорядку. Після ознайомлення з основними документами з працівником укладається безстроковий трудовий договір, який розривається в останній робочий день у випадку припинення трудових відносин. Структура персоналу відображена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу туристичної агенції «Дім подорожей»

Посада	Кількість, осіб					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Директор	1	1	1	1	1	1
Менеджер з туризму	1	0	0	0	0	1
Всього	2	1	1	1	1	2

Примітка. Складено автором на основі інформації наданої туристичною агенцією «Дім Подорожей».

Керівництво туристичної компанії здійснює директор, на якого покладено відповідальність за досягнення цільових показників реалізації продукту, забезпечення своєчасного фінансування та виплат, підготовку майбутніх кадрів та підвищення їхньої кваліфікації. Директор є організатором усієї діяльності компанії, несучи повну відповідальність за її стан та ефективність функціонування.

Окрім загальних управлінських функцій, директор відіграє ключову роль у формуванні рекламної стратегії компанії, забезпеченні консультаційної та інформаційної підтримки клієнтів. Він також займається пошуком нових клієнтів, веденням переговорів, прийманням замовлень, складанням договірної документації та супроводженням замовлень до моменту їх повного виконання. Директор є центральною фігурою в налагодженні взаємовідносин з клієнтською базою та просуванні послуг компанії на ринку.

Очолює туристичну компанію Кобилянська Анна Петрівна, якій було присуджено низку нагород та відзнак. Зокрема, у її доробку є диплом переможця акції "Народний бренд-2014" у номінації "Туристичне агентство", сертифікат від "Акорд тур" як лідера з продажу турів у 2015 році, а також

диплом Академії медико-технічних наук України за вагомий особистий внесок у розвиток туристичної галузі в Україні у 2019 році. Ці нагороди свідчать про професіоналізм та визнання Кобилянської А.П. у сфері туризму.

Ключовими обов'язками менеджера туристичної компанії "Дім подорожей" є: залучення нових клієнтів та підтримання стосунків з існуючою клієнтською базою, надання консультацій клієнтам щодо вибору найбільш відповідних турів, оформлення необхідних міграційних документів, включно з страхуванням та візами, закупівля квитків на авіаційний та залізничний транспорт, організація додаткових трансферів, а також врегулювання конфліктних ситуацій, що можуть виникнути з клієнтами чи партнерами. Менеджер відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості обслуговування та задоволеності клієнтів на всіх етапах туристичного процесу.

У своїй діяльності колектив туристичної компанії керується незмінними принципами: надійність, висока якість обслуговування, чесність та індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта. Компанія пропонує широкий спектр послуг, враховуючи можливості та бюджет обраного туру. Протягом тривалого часу роботи в туристичній галузі фірма заслужила чесне ім'я та гідну репутацію, накопичивши величезний досвід та залучивши численних вдячних клієнтів. Спираючись на солідний досвід у сфері туризму, компанія з однаковою відданістю та ентузіазмом гарантує якісний туристичний продукт як на території України, так і за її межами.

Діяльність будь-якої організації має бути ефективною. Ефективність діяльності – це певний вид ефективності, який визначає результативність та продуктивність підприємств та організацій. Ефективність порівнює отримані результати діяльності з розміром використаних ресурсів.

Ефективність діяльності туристичної організації характеризується наданням туристичних послуг для жителів регіону, процес обслуговування на рівні туристичного підприємства, організація туризму в межах країни.

Туристична агенція «Дім подорожей» невпинно розвивається та розширює коло партнерських стосунків з туроператорами, що дозволяє

збагачувати асортимент пропонованих послуг та диверсифікувати туристичні пакети. Відповідно, розширюється і географія туристичних маршрутів. Співпраця з туроператорами регулюється агентськими договорами на комісійній основі, які визначають взаємовідносини сторін. Компанія приділяє велику увагу системі реалізації, доставки та після продажного обслуговування, що дозволяє залучати нових клієнтів та формувати імідж надійного постачальника якісних послуг. Інформація щодо кількості проданих туристичних путівок (ваучерів) та обслугованих туристів за період з 2021 по 2023 рік наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількість туристичних путівок (ваучерів) та туристів за 2021–2023 рр

Показник	Дані по роках			Темпи зростання (падіння)	
	2021	2022	2023	22/21	23/22
Кількість туристичних путівок (ваучерів), одиниць	216	21	157	-195	+136
Кількість туристів, осіб	803	57	315	-746	+258
Кількість туро-днів за реалізованими путівками, днів	1964	540	1218	-1424	+678

Примітка. Складено автором на основі інформації наданої туристичною агенцією «Дім Подорожей».

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.4, дозволяє зробити наступні спостереження щодо діяльності туристичної агенції "Дім подорожей" протягом 2021-2023 років.

Істотний спад у 2022 році: У 2022 році відбулося значне скорочення обсягів реалізації туристичних послуг порівняно з 2021 роком. Кількість проданих туристичних путівок (ваучерів) зменшилася з 216 до 21 одиниці, що відповідає зниженню на 195 одиниць або близько 90%. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо кількості обслугованих туристів, яка скоротилася з 803 до 57 осіб, що становить падіння на 746 осіб або приблизно 93%. Сукупна

тривалість реалізованих турів (туро-днів) скоротилася з 1964 до 540 днів, що свідчить про зменшення на 1424 дні або близько 72%.

Таке істотне погіршення ключових показників діяльності агенції у 2022 році може бути наслідком впливу несприятливих чинників, які негативно позначилися на функціонуванні туристичної галузі в зазначений період.

У 2023 році спостерігається відчутне відновлення показників діяльності туристичної агенції "Дім подорожей" після спаду, який мав місце у 2022 році:

- кількість реалізованих туристичних путівок (ваучерів) зросла на 136 одиниць порівняно з попереднім роком, досягнувши 157 одиниць, що свідчить про поступове подолання негативної тенденції 2022 року.

- кількість обслугованих туристів збільшилася на 258 осіб, сягнувши 315 осіб, що демонструє поступове повернення клієнтської бази.

- загальна тривалість реалізованих турів (туро-днів) зросла на 678 днів у порівнянні з 2022 роком та становила 1218 днів.

Позитивна динаміка усіх ключових показників у 2023 році вказує на відновлення діяльності агенції після кризового 2022 року та поступове нарощування обсягів реалізації туристичних послуг, хоча рівня 2021 року ще не досягнуто.

Різке падіння показників діяльності туристичної агенції "Дім подорожей" у 2022 році пояснюється дією зовнішніх несприятливих чинників, серед яких слід виділити негативний вплив пандемії COVID-19, а особливо початок повномасштабної війни та її руйнівні наслідки для туристичної галузі, а також загальні економічні та соціальні виклики того періоду. Однак, уже в 2023 році спостерігається відновлення ключових показників, що свідчить про адаптивність агенції до складних умов, а також ефективність застосованих стратегій щодо залучення клієнтів та відбудови туристичного потоку після кризового 2022 року. Здатність компанії пристосуватися до викликів та відновити операційну діяльність демонструє її стійкість та потенціал для подальшого розвитку.

Таким чином, ефективність діяльності туристичного підприємства полягає в результативному наданні послуг для населення регіону, високому рівню обслуговування на рівні підприємства та організації туризму в масштабах країни. «Дім Подорожей» постійно розвивається, розширює партнерські стосунки з туристичними операторами для збільшення асортименту послуг та розширює географію маршрутів. Попри всі труднощі спричинені пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни у 2022 році, туристична агенція «Дім Подорожей» відновила операційну діяльність. Незважаючи на те, що рівня 2021 року ще не досягнуто, позитивна динаміка 2023 року свідчить про здатність агенції адаптуватися до кризових умов.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ»

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві

Українська туристична галузь переживає нелегкі часи через низку системних проблем у сфері управління персоналом. Ключовими викликами є постійна нестача кваліфікованих кадрів, низький рівень дисципліни та мотивації співробітників, невідповідність кваліфікації займаним посадам, а також напружений морально-психологічний клімат у багатьох колективах.

Ці проблеми є наслідком відсутності чіткої та злагодженої кадрової політики в галузі. На більшості підприємств немає комплексного підходу до управління людськими ресурсами, чітко сформульованих цілей роботи з персоналом та планомірного кадрового планування. Освітня база у сфері туризму також потребує вдосконалення та інтеграції навчальних програм із реальними потребами ринку праці.

Ситуацію ускладнює й те, що самі HR-служби туристичних компаній часто очолюють некваліфіковані фахівці, які не володіють сучасними інструментами управління персоналом. Як наслідок, соціальні аспекти кадрового забезпечення, такі як мотивація, кар'єрне зростання, навчання та розвиток співробітників, реалізуються на вкрай низькому рівні.

Для подолання цих викликів необхідно здійснити комплексну реформу системи управління персоналом у туристичній галузі України. Варто запровадити чіткі стандарти підготовки кадрів, розробити галузеву стратегію кадрового планування та розвитку, а також підвищити кваліфікацію HR-фахівців на підприємствах. Лише за умови системних зусиль можна досягти належного рівня кадрового забезпечення та підвищити якість туристичних послуг в Україні.

У процесі функціонування туристичного бізнесу застосовуються всі наявні ресурси, проте специфіка цього виду діяльності полягає в тому, що ключову роль відіграє людський чинник. Роль матеріального та людського факторів є рівною, тому працівників туристичних організацій можна вважати ключовим ресурсом.

Людський фактор є активним творчим елементом процесу виробництва і надання туристичних послуг. Матеріальному фактору, в свою чергу, належить інструментальна роль. У готельній, ресторанній, посередницькій діяльності, а також у туристичних інформаційних центрах, транспортних перевезеннях та загалом у наданні туристичних послуг людський ресурс відіграє величезну роль. Працівники є ініціаторами виконання роботи відповідно до цілей підприємства та задоволення потреб споживачів. Ця сфера діяльності, як і матеріальні витрати, підпорядковується правилам економічної доцільності.

У процесі роботи людина відіграє суб'єктну і предметну роль. Це означає, що здійснюючи управління людськими ресурсами на підприємстві, необхідно намагатися використовувати подвійну роль людини в процесі праці та враховувати її функцію активізації.

На сучасному етапі розвитку туризму спостерігається заміна людської праці автоматизованими пристроями та різними машинами, які стають елементами облаштування робочих місць. Але їх присутність відносно обмежена і тому радикально не впливає на зменшення кількості працівників у туризмі. Натомість, динамічний розвиток туризму та туристичного ринку стимулює зростання кількості працевлаштованих фахівців у цьому секторі.

Не можна оминати увагою проблему впливу зміни умов діяльності туристичних підприємств (посилення конкуренції у туристичному секторі та ролі якості у здобутті клієнтів) на переоцінку принципів його функціонування.

Очевидним є також те, що в процесі надання туристичних послуг можуть виникати проблемні ситуації, які неможливо було передбачити. Належна реакція працівників на нові обставини має вирішальний вплив на ступінь задоволення потреб туристів. Працівники, які безпосередньо беруть участь у

процесі обслуговування, великою мірою визначають структуру та рівень наданих послуг. Від їхніх знань, кваліфікації, вмінь, досвіду та винахідливості залежать результати діяльності, яка виявляється у ступені задоволеності вимог відпочивальників.

Досить часто в процесі реалізації туристичного заходу ці фахівці покладаються на власні здібності та вміння (наприклад, провідник, екскурсивод, менеджер). Окрім знань і кваліфікації, вони мають володіти певними особистісними рисами - такими як креативність, комунікабельність, вміння створювати атмосферу гостинності, здатність ризикувати та творчо підходити до вирішення проблем. Специфіка роботи в туризмі полягає в тому, що працівники туристичних підприємств є організаторами процесу праці й безпосередніми виконавцями.

Одночасно широкий спектр видів надання туристичних послуг вимагає від них формування позитивних стосунків з багатьма співробітниками з готельної, ресторанної, транспортної сфери, туристичними агенціями, центрами туристичної інформації тощо. Кожен з них має бути налаштованим на реалізацію сподівань клієнтів, якісне їх обслуговування, надання відповідної інформації, бути радником і помічником туристів, учасників екскурсій тощо.

Специфіка діяльності туристичних підприємств і перебігу робочих процесів полягає також у тому, що праця, яка пов'язана з обслуговуванням туристів (наприклад, гостей готельних об'єктів), має тривалий, багатогодинний, цілодобовий характер, незважаючи на вихідні й святкові дні, часто виконується довше за звичайний восьмигодинний робочий день. Окрім цього, під час туристичного сезону додатково збільшується навантаження на працівників, які займаються обслуговуванням туристичного руху.

Управління туризмом - це різноманітна сфера. Менеджери в галузі повинні володіти цілим набором навичок, щоб мати справу з різними проблемами, починаючи від операційних і закінчуючи концептуальними.

Нижче наведено таблицю 3.1 з описом деяких ключових навичок менеджменту туризму з прикладами та реалізаціями.

Таблиця 3.1

Ключові навички менеджменту туризму

Навички управління туризмом	Приклади реалізації	Ключові виклики галузі, що вирішуються
<i>Маркетинг напрямків</i>	Створення маркетингових кампаній, визначення цільової аудиторії та аналіз тенденцій ринку.	Конкуренція між напрямками, сезонні коливання попиту та зміна уподобань мандрівників.
<i>Практики сталого туризму</i>	Реалізація екологічно чистих ініціатив, сприяння збереженню культури та зменшення викидів вуглекислого газу.	Збереження довкілля, залучення громади, розвиток сталого туризму.
<i>Планування заходів</i>	Організація фестивалів і подій, управління бюджетами та графіками, а також забезпечення задоволення гостей.	Безпека заходу, задоволеність відвідувачів, економічний ефект.
<i>Обслуговування клієнтів</i>	Вирішення питань гостей, передбачення потреб гостей, розгляд запитів і скарг.	Позитивні відгуки, повторний бізнес, лояльність і утримання гостей, а також управління репутацією.
<i>Операційний менеджмент</i>	Управління повсякденними операціями, забезпечення економічно ефективних практик і підвищення продуктивності персоналу.	Операційна ефективність, розподіл ресурсів, фінансова стійкість і рентабельність, плинність персоналу та управління продуктивністю.
<i>Вирішення кадрових проблем</i>	Вирішення конфліктів у команді та усунення нестачі кадрів.	Моральний дух працівників і задоволеність роботою, різноманітність робочої сили.

Примітка. Складено автором.

Проблема забезпечення ефективного управління охоплює оцінку управлінського потенціалу, що представляє собою сукупність усіх ресурсів, якими володіє та застосовує система керування. Це також включає витрати на управління, які залежать від змісту, підприємства, технології та обсягу виконуваних робіт для реалізації функцій управління та результативність діяльності людей у процесі функціонування організації, досягнення поставлених цілей.

В управлінні задіяні людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси, і залежно від того, наскільки вправно та цілеспрямовано вони

використовуються, досягається той чи інший результат. Ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої та керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. Простіше кажучи, ефективність менеджменту – це співвідношення використаних ресурсів і отриманого результату.

Кінцевий результат управління часто називають ефектом управління, який складається з економічного ефекту (вартісна форма), соціально-економічного ефекту (поєднання економічної вигоди та соціальної стабільності) та соціального ефекту (не може бути перерахований в економічний).

Шляхи досягнення ефективного управління керівників та фахівців на підприємстві включають: вдосконалення організаційної структури, розробку стратегії розвитку, інформаційної системи, системи прийняття рішень та стимулювання, постійне підвищення кваліфікації працівників, ефективний підбір та розвиток керівних кадрів, застосування відповідних методів управління персоналом, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури.

Важливим аспектом є підвищення кваліфікації керівників з відривом та без відриву від виробництва, а також їх періодична атестація. Керівництво має визначати мотиви діяльності кожного працівника та узгоджувати їх з цілями підприємства. Можуть вноситися зміни у структуру управління для підвищення ефективності.

Оцінка ефективності управління проводиться за різноманітними параметрами, які мають різну пріоритетність для кожного підприємства. Ефективне управління впливає на всі аспекти діяльності організації, тому необхідно періодично оцінювати ефективність менеджменту та розробляти заходи щодо її підвищення, що сприятиме зростанню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

На основі результатів наукових досліджень можна виділити такі ключові напрямки підвищення ефективності управлінської діяльності керівників та фахівців на підприємстві:

1. Оптимізація організаційної структури шляхом її спрощення, децентралізації функцій, розподілу повноважень відповідно до кваліфікації та індивідуальних якостей працівників.

2. Розробка стратегічного бачення розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, формулювання місії, цінностей та політик для різних сфер діяльності.

3. Створення ефективної інформаційно-комунікаційної системи для забезпечення належного зв'язку між співробітниками та підрозділами.

4. Впровадження системи прийняття рішень, регламентів, процедур управління та системи мотивації персоналу.

5. Безперервне навчання, перепідготовка, розвиток ініціативності та креативного потенціалу працівників.

6. Формування системи відбору, навчання, оцінювання та кар'єрного зростання управлінських кадрів, застосування відповідного ситуації стилю керівництва.

7. Ефективний підбір, оцінювання та формування продуктивного складу персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Розбудова корпоративної культури, формування спільних цінностей, які визнаються та підтримуються співробітниками.

Важливим аспектом є постійне підвищення кваліфікації керівників як на робочому місці, так і із відривом від виробництва. Визначення мотивів діяльності кожного працівника та їх узгодження з цілями підприємства - ключове завдання менеджера.

За потреби можуть вноситися зміни до організаційної структури для оптимізації управлінських процесів. Оцінка ефективності управління має здійснюватися за різними параметрами відповідно до пріоритетів організації.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності роботи співробітників, який відображає, наскільки швидко та якісно вони виконують свої завдання. Вимірювання продуктивності дозволяє оцінити поточний стан справ та відстежувати прогрес у її підвищенні, а також виявляти чинники, що перешкоджають ефективності працівників. Високий рівень продуктивності є важливим з економічної точки зору, оскільки сприяє зростанню цінності компанії. Ефективне робоче середовище забезпечує максимальну віддачу від зусиль, докладених співробітниками, гарантуючи належне використання коштів, витрачених на оплату праці. За умови високої продуктивності проекти реалізуються вчасно без шкоди для якості продукції чи послуг, мінімізуючи втрати часу та ресурсів. Підвищена ефективність роботи може стати запорукою зростання прибутків завдяки збільшенню доходів та скороченню втрат.

Проаналізувавши систему управління в туристичній агенції «Дім Подорожей» доцільно провести організаційні зміни. Напрями підвищення ефективності управління персоналом на туристичному підприємстві «Дім подорожей»:

1. Встановлення чітких цілей та очікувань. Визначення конкретних цілей забезпечує працівників орієнтирами у процесі виконання їхніх проектів. Розробка так званих SMART-цілей (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі) для співробітників сприяє кращому розумінню поставлених завдань. Важливо також донести свої очікування щодо належної поведінки, рівня продуктивності та ефективності роботи. Підвищення продуктивності вимагає від працівників чіткого усвідомлення ваших вимог.

2. Запровадження системи постійного навчання та підвищення кваліфікації. Хоча інвестиції в навчання можуть видаватися додатковими витратами, однак вони здатні надати вашим працівникам нові навички, що в підсумку сприятиме підвищенню загальної продуктивності. Наприклад, співробітник, який пройде тренінг із опанування нового програмного

забезпечення, зможе застосовувати ці знання на практиці або навчити інших колег користуватися цією програмою. Необхідно зробити можливості для професійного розвитку постійною перевагою для своїх співробітників, що дозволить їм підтримувати актуальність своїх навичок.

3. Винагороди і заохочення. Ефективне винагородження працівників є ключовим фактором у створенні позитивних робочих відносин та підвищенні продуктивності й залученості. Важливість природи заохочень і винагород полягає в їхньому значному впливі на досягнення бажаних результатів. Збільшення заробітної плати може бути одним із видів винагород, але це не єдиний можливий варіант. Існує багато негрошових стимулів, таких як можливості для кар'єрного зростання, підвищення статусу в організації, суспільне визнання та позитивні відгуки, які також можуть слугувати потужними мотиваційними засобами. Заохочення мають відповідати типу роботи, яку винагороджують. Важливо розуміти, що винагорода не обов'язково має бути фінансовою; вона може впливати на зміни у стосунках або мисленні.

Можливі варіанти винагород та заохочень, які варто розглянути, включають:

- Бонуси
- Підвищення базової заробітної плати
- Підвищення статусу у відділі
- Більша автономія та менший нагляд
- Формальний або неформальний професійний розвиток
- Додатковий вільний час
- Безкоштовні позаробочі заходи (наприклад, квитки в кіно або подарункові набори)

Ці заходи можуть значно сприяти підвищенню мотивації працівників та покращенню робочого середовища.

Отже, підвищуючи ефективність праці та набуваючи нових знань та вмінь, персонал стає більш конкурентоспроможним на туристичному ринку. Підвищення продуктивності праці є ключовим фактором для успішності

компанії, адже відображає, наскільки ефективно працівники виконують свої завдання.

Висока продуктивність має важливе значення з економічної точки зору, сприяючи зростанню цінності компанії. Активне та ефективне управління персоналом є ключем до досягнення високих показників продуктивності.

3.2. Модернізація процесу надання послуг персоналом у туристичній агенції

У сучасних реаліях для більшості успішних туристичних підприємств першочерговими завданнями є пошук інноваційних підходів до розбудови трудового потенціалу, підвищення кваліфікації та освітнього рівня персоналу, а також розвиток здатності працівників до прийняття самостійних рішень. Впровадження новітніх методів управління людськими ресурсами, безперервне навчання та делегування повноважень стають запорукою ефективної діяльності туристичних компаній в умовах мінливого ринкового середовища. Формування висококваліфікованого, гнучкого та вмотивованого трудового колективу є стратегічним пріоритетом, який дозволяє підприємствам туристичної галузі забезпечувати свою конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

Головною метою модернізації є приведення її окремих складових компонентів у більш конкурентноспроможний та сучасний вигляд. В управлінському контексті модернізація трактується як осучаснення, відхід від застарілих традицій, повна реструктуризація неефективних суспільних відносин, створення нових інституцій та їх адаптація до вимог сучасного світу.

Модернізація передбачає різноманітні зрушення та трансформації системи у напрямку її осучаснення, безперервного вдосконалення та наближення до максимально можливого рівня розвитку. Іншими словами, модернізація є глобальним, прогресивним процесом системних змін, в результаті яких об'єкти системи змінюють, осучаснюють свої структурні

параметри, функції та рівні організації, застосовуючи новітні методи та інструменти роботи, гармонійно поєднуючись із традиціями й цінностями суспільства.

Вчасна ідентифікація потенційних бар'єрів на шляху інноваційно-інвестиційного розвитку та пошук шляхів їх подолання вимагає від фахівців нового мислення, нового бачення та нового підходу до організації діяльності на засадах інноваційно-інвестиційної концепції розвитку підприємства. Важливим є формування корпоративної культури інновацій, єдиного розуміння корпоративних цінностей та прагнення їх реалізації в найближчій перспективі.

Враховуючи, що система менеджменту складається з керуючої та керованої підсистем, які мають бути збалансованими, їхні параметри, характеристики та показники процесів повинні постійно корегувати. Тому для глибокого розуміння механізмів їх взаємодії при реалізації інвестпроектів та інноваційних заходів критично важливим є інтенсивне підвищення кваліфікації менеджерів у сфері нових управлінських технологій, нових підходів до вирішення завдань, опанування нових регламентів, методик та програмних інструментів.

У часи глобалізації та інноваційних змін туристичним компаніям, які прагнуть зберігати провідні позиції, необхідно активно інтегрувати інновації в продукти, процеси та бізнес-моделі. Вони повинні розширювати свою присутність на міжнародному рівні, використовувати переваги місцевих ринків та створювати сильні міцно об'єднані структури для успішного подолання викликів конкурентного середовища.

Процеси злиття та об'єднання змінюють ринок і впливають на управління туристичними підприємствами. Це включає створення нових методів впливу на партнерів, оцінку вигід стратегічних альянсів та забезпечення фінансової незалежності.

Об'єднані структури туроператорів мають такі переваги:

- висока здатність до впровадження інновацій;

- економія часу та коштів на впровадження нововведень, оскільки вони швидко розповсюджуються по всій мережі;
- вихід за межі національних обмежень і міжнародний характер співпраці;
- планування роботи в межах мережі взаємопов'язаних підприємств у різних країнах, що обмінюються продукцією за внутрішніми цінами, знижуючи витрати та собівартість турпродукту;
- розподіл ринку між філіями та централізоване технологічне забезпечення.

Аналіз сучасних тенденцій, що визначають вимоги до персоналу туристичних організацій, дає змогу окреслити відповідні потреби у професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації співробітників, а також оцінити інноваційні підходи до покращення професійного навчання, напрацьовані в різних країнах, з перспективою їх впровадження. На основі досліджень науковців та рекомендацій практиків встановлено, що особливо ефективними для впровадження є новітні інноваційні технології управління персоналом, оскільки вони передбачають всебічне розкриття потенціалу працівників, можливості їх мотивації та залучення до вирішення завдань, що стоять перед туристичним підприємством.

Сучасні інноваційні методи управління трудовими ресурсами спрямовані на максимальне розкриття професійних здібностей та творчого потенціалу співробітників, забезпечення їхньої зацікавленості у досягненні цілей компанії. Впровадження таких підходів дозволяє туристичним підприємствам формувати висококваліфіковані та вмотивовані трудові колективи, здатні ефективно функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища та забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу.

Отже, можна виділити такі основні напрями модернізації процесу управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві:

1. Цифрова трансформація.

- розробка та впровадження онлайн-платформ і мобільних додатків, що дозволяють клієнтам здійснювати бронювання турів, замовлення квитків, оформлення необхідних документів та отримувати вичерпну інформацію про пропоновані послуги в зручному цифровому форматі.

- інтегрування з провідними системами бронювання та партнерськими онлайн-платформами для автоматизації процесів, скорочення часу на опрацювання замовлень та оптимізації робочих потоків.

- перехід на використання хмарних сервісів для зберігання та обміну даними, що забезпечує відкритий доступ до необхідної інформації з будь-якого пристрою та місцезнаходження, полегшуючи віддалену роботу та координацію дій.

2. Оптимізація внутрішніх процесів.

- впровадження систем автоматизації для обробки запитів, ведення обліку, генерації звітів тощо.

- розробка чітких стандартів обслуговування клієнтів та навчання персоналу відповідно до них.

3. Удосконалення комунікацій та співпраці.

- використання сучасних інструментів для спільної роботи, обміну файлами та відстеження завдань.

- налагодження ефективної взаємодії між відділами агенції (продажів, бронювання, обслуговування клієнтів тощо).

- впровадження систем зворотного зв'язку для збору відгуків клієнтів та оперативного реагування на них.

4. Аналітика та звітність.

- збір та аналіз даних про продажі, переваги клієнтів, ефективність каналів просування для прийняття обґрунтованих рішень.

- використання інструментів бізнес-аналітики для відстеження ключових показників ефективності та виявлення можливостей для вдосконалення.

Комплексна реалізація зазначених напрямів щодо модернізації процесів обслуговування стане для туристичної агенції запорукою досягнення низки важливих конкурентних переваг. Зокрема, це дозволить суттєво пришвидшити обробку звернень та запитів клієнтів, скоротити час реагування на їхні потреби, а також забезпечити максимально високі стандарти якості на всіх етапах надання послуг. Впровадження інноваційних рішень у сфері автоматизації, цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів та розвитку персоналу сприятиме ефективнішому задоволенню вимог споживачів та зміцненню ринкових позицій агенції в умовах високої конкуренції на туристичному ринку. Таким чином, компанія зможе досягти стійкої лояльності клієнтської бази та забезпечити підґрунтя для подальшого зростання та розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано та теоретично обґрунтовано результати, які в сукупності вирішують актуальне прикладне завдання – удосконалення процесів управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві.

У результаті проведеного дослідження були зроблені наступні висновки:

Поняття «управління людськими ресурсами» підкреслює, що працівники є цінним ресурсом для роботодавця. Людський капітал, як форма ресурсу, являє собою колектив співробітників організації, які мають різний рівень освіти, професійний досвід, творчі здібності, комунікативні навички, аналітичне мислення та здатність до співпраці. Ефективність та взаємодія працівників відіграють вирішальну роль у досягненні основних показників успіху, таких як якість продукції, фінансовий стан та задоволеність клієнтів, що підкреслює важливість управління людськими ресурсами.

Управління персоналом передбачає в собі різні фактори: найм, навчання та тренінги, спілкування та вирішення конфліктів. З метою формування сприятливого робочого середовища, сприяння зацікавленості, залученості та продуктивності працівників, управління трудовими ресурсами має рішучу роль. Найголовнішими для директорів, менеджерів, лідерів вважаються ефективні навички управління персоналом, щоб побудувати сильні й згуртовані команди та досягнути організаційного успіху. Відповідно це все передбачає розуміння прагнень та потреб працівників, надання підтримки та узгодження індивідуальних та командних цілей із більш ширшими цілями підприємства.

Ефективне управління персоналом є одним з найважливіших чинників успіху для туристичної компанії. На відміну від минулого фокусу на технологіях та організаційних структурах, сьогодні акцент зміщується на людський аспект, оскільки працівники визначають основу та результативність підприємства. Управління людськими ресурсами розглядає співробітників як

цінний капітал організації, що об'єднує їхні знання, досвід, навички та здатність до співпраці.

Взаємодія та ефективність персоналу відіграють ключову роль у досягненні ключових показників успіху, таких як якість послуг, фінансові результати та задоволеність клієнтів. Управління персоналом охоплює різні аспекти: найм, навчання, комунікацію та вирішення конфліктів. Воно сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, залученості та продуктивності працівників.

Одним із ключових аспектів управління людськими ресурсами є з'ясування цілей співробітників, які часто відрізняються від цілей підприємства. Основні цілі організації включають розвиток керівного складу, виявлення та вирішення проблем, постійне оновлення кадрів, інтеграцію персоналу, адаптацію до змін та проведення інноваційних змін. З іншого боку, працівники прагнуть підтримувати і підвищувати свою професійну компетентність, отримувати нові знання, розвивати соціальні навички, розуміти діяльність підприємства та покращувати свої організаційні здібності. Важливо узгоджувати ці цілі для забезпечення ефективної роботи та досягнення успіху організації.

Туристична агенція "Дім Подорожей" є провайдером туристичних послуг на українському ринку. "Дім Подорожей" пропонує різноманітний асортимент послуг, охоплюючи організацію туристичних турів як по території України, так і за її межами, бронювання готельного розміщення, транспортних перевезень, оформлення страхових полісів для подорожуючих, а також низку супутніх сервісів у туристичній сфері.

Завдяки багаторічному досвіду роботи та налагодженим партнерським зв'язкам з провідними туроператорами, агенція може запропонувати своїм клієнтам широкий вибір туристичних напрямків, програм відпочинку та пакетних пропозицій, адаптованих під індивідуальні потреби та бюджетні можливості замовників. Надійність, професіоналізм та клієнтоорієнтованість

залишаються ключовими принципами діяльності "Дому Подорожей" на конкурентному ринку туристичних послуг.

На даний момент штат туристичної компанії «Дім Подорожей» складається з двох осіб: менеджер з туризму та директор, як у 2019 році. З 2020 по 2023 в агенції працювала лише одна людина. Під час прийому на роботу новим співробітникам проводять інструктаж з техніки безпеки, ознайомлюють з посадовими обов'язками та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Керівництво туристичної компанії здійснює директор, на якого покладено відповідальність за досягнення цільових показників реалізації продукту, забезпечення своєчасного фінансування та виплат, підготовку майбутніх кадрів та підвищення їхньої кваліфікації. Директор є організатором усієї діяльності компанії, несучи повну відповідальність за її стан та ефективність функціонування

Напрями підвищення ефективності в туристичній компанії «Дім Подорожей»:

- Впровадження передових інструментів бізнес-аналітики та збору даних. Ретельний аналіз ринкових тенденцій, преференцій клієнтів та показників діяльності компанії дозволить приймати зважені рішення та швидко реагувати на зміни.
- Налагодження ефективних комунікаційних каналів та систем зворотного зв'язку. Відкритий діалог з клієнтами, партнерами та співробітниками є запорукою успіху. Врахування побажань та критичних зауважень допоможе вдосконалити сервіс та підвищити лояльність.
- Діджиталізація бізнес-процесів. Впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизація рутинних операцій та перехід на онлайн-платформи дозволять оптимізувати витрати, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити зручний доступ до послуг.
- Створення системи бонусів та винагород для заохочення співробітників.

- Можливості для безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Висококваліфіковані та мотивовані співробітники - запорука якісного сервісу. Інвестуючи в розвиток людських ресурсів, компанія забезпечить конкурентні переваги на ринку.

Отже, ефективне функціонування системи управління людськими ресурсами туристичного підприємства є важливим завданням на сьогоднішній день. Формування цього процесу залежить від багатьох факторів, головним з яких є якісний менеджмент персоналу. Успіх суб'єкта господарювання значною мірою залежить від дієвих принципів виробничих процесів, їх оптимізації та важелів впливу. Водночас, необхідно враховувати наявність у працівників певних якостей, таких як освіта, компетентність, знання, кваліфікація, мотивація, дисциплінованість, здатність до креативного мислення та вирішення різноманітних питань, а також позитивне ставлення до новацій. Саме володіння цими навичками є ключем до успіху туристичного підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. К.: Вища школа, 1995. 351с.
2. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу. Допомога по кадровій роботі. М.: МАУП, 2001.
3. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. URL: <http://library.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23182/1/4-19-26.pdf>
4. Гаврат О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013, № 6, Т. 2. С. 239-242
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник. К.: Атіка, 2004. 480 с
6. Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом. *Довідник з управління персоналом*. 2002. № 11.
7. Яровий В. Ф. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом туристичних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 39. С. 82-86.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
9. Пучкова С.І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник МНУ*. 2015. №21. С.144-151.
10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
11. Салова Н.А. Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях. *Вісник ХНУ*. 2016. №34. С.45-53.
12. Business Dictionary: Definition of personnel management / Business Dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html> (date of request: 26.04.2016).
13. Характеристика туристичної діяльності. URL: <https://cutt.ly/jbUprmmu>

14. Про державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України від 22.11.2001р. № 1132/2001 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/740/2000#Text>
15. Методологічні та теоретичні засади туристичного менеджменту. URL: <http://cutt.ly/IbUp>
16. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3995>
17. Тибінь, А. Удосконалення управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2009. Вип. 1. С. 45- 52.
18. Бабарицька В.К. О.Ю, Малиновська Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно - термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навч. посіб. К.: Альтерпрес, 2004. 288 с.
19. Багорка М. О, І. А. Білоткач Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №10. С. 17-21.
20. Бойко М.Г. Цінність орієнтованого управління у туризмі. К.: нац. торг. - екон. ун-т, 2010. 524 с.
21. Сторінка туристичної агенції «Дім Подорожей» в соціальній мережі URL:https://www.instagram.com/dim.podorozhey_khm/
22. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. - 592 с.
23. Модернізація туризмознавства: теорія і практика партнерства : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. Г. П. Скляра. Полтава : ПУЕТ, 2015. 372 с.
24. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т.Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с
25. «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навчання / уклад. Л. М. Соломчук. К. : НУХТ, 2012. 73 с.

26. Мальська М.П., Худо В.В. Менеджмент туризму. Київ: «Знання», 2003. С. 106.
27. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А.Осовський. К.: Кондор, 2006. 664 с.
28. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
29. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник. К.: Знання, 2008. 303 с. 30.
30. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 344 с.
31. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
32. Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності: підручник / За ред. В.Ф.Орлова. К. : Грамота, 2006. 264с.
33. Тибінь, А. Удосконалення управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2009. Вип. 1. С. 45- 52.
34. 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.* А.М. Тибінь, В. С. Мазур, С. П. Крамарчук, Р. Б. Сивак, А.А. Шевченко ; відп. за вип. В. Я. Брич. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2009. С. 294-297.
35. Чорненька Н.В. Організації туристичної індустрії: навчальний посібник. К. : Атіка, 2006. 264с.
36. Хлоп'як С. В. Управління туристичною галуззю: стан та перспективи. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2–3 (9–10). С. 345–346.
37. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. USA: Elsevier Ltd., 2007. 305 p.

38. The official website for World Tourism Organization UNWTO. URL: <http://www2.unwto.org>

39. Коваль Р. Класифікація засобів розміщення у міжнародному туризмі *Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Харків. НУЦЗ, 2024. С. 24-26.

40. Коваль Р. Туристична діяльність як об'єкт управління. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2021. С. 257–259.

ДОДАТКИ

Додаток А

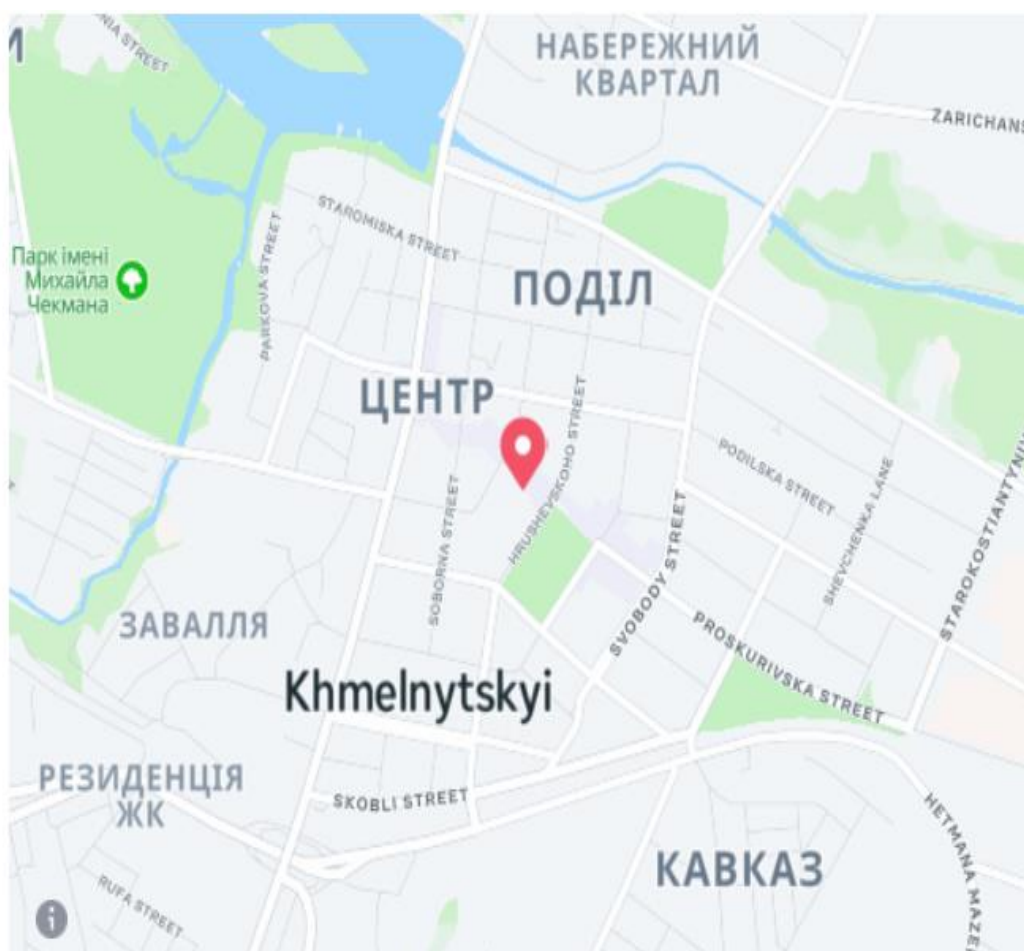


Рисунок 2.1 – Місцезорташування туристичної агенції «Дім подорожей»

Виконала: студентка 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм і рекреація денної форми навчання

_____ Руслана КОВАЛЬ

Науковий керівник:
в.о. старшого викладача кафедри публічного управління та адміністрування

_____ Ганна ДІЛЬ

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

