

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління професійним розвитком
персоналу туристичного підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 242 Туризм і рекреація
денної форми навчанням
Аліна ШЕЛЕСТЮК

Керівник: асистент кафедри
публічного управління та
адміністрування
Анна КОБИЛЯНСЬКА

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Шелестюк А.В. Управління професійним розвитком персоналу туристичного підприємства. – Рукопис.

Ця бакалаврська робота присвячена дослідженню процесу управління професійним розвитком персоналу у туристичній агенції «Дім Подорожей». У сучасних умовах, коли туристична галузь стрімко розвивається, інвестування у професійний розвиток працівників є ключем до успішного майбутнього будь-якого туристичного підприємства.

У роботі проводиться огляд літератури про важливість професійного розвитку у сфері туризму та досліджується підвищення кваліфікації й професійного навчання, її складові та форми. Виділяються різні види професійного навчання на підприємстві (такі як початкова професійна підготовка, додаткова професійна підготовка працівників, підвищення кваліфікації працівників, підвищення кваліфікації керівного персоналу та спеціалістів, їх значення та необхідність.

Далі в роботі проводиться дослідження професійного розвитку та навчання працівників на туристичних підприємствах. Розглядаються завдання, які ставить для себе в пріоритеті фірми та застосування найбільш ефективних методів.

Дослідник детально ознайомлюється з статистичними, фінансовими, економічними показниками туристичної агенції «Дім Подорожей», оцінює стан системи по ефективному управлінні розвитком працівників, а також вивчає фактори, які можуть сприяти або перешкоджати цьому процесу.

На основі проведеного дослідження робота висуває практичні рекомендації щодо формування й розвитку системи управління розвитком та підвищенням кваліфікації працівників агенції «Дім Подорожей». Рекомендації включають в себе акцент на напрямках професійного розвитку працівників турагенції, таких як цифрові технології та онлайн-навчання, спеціалізовані курси та тренінги, міжнародна сертифікація, стажування та

обмін досвідом й розвиток soft skills, а також виокремили напрями впровадження моделі забезпечення професійного розвитку працівників.

У заключенні роботи наводяться основні висновки, зроблені на основі проведеного дослідження, а також підкреслюється важливість формування й розвитку корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності та успіху підприємств галузі гостинності.

Ця бакалаврська робота має важливе значення для менеджерів з туризму, директорів та підприємців, що працюють у туристичній галузі, оскільки надає розуміння процесу функціонування й удосконалення професійної кваліфікації робітників.

Ключові слова: управління розвитком, підвищення кваліфікації, професійне навчання, туристична агенція

ANNOTATION

Shelestiuk A.V. Management of Professional Development of Tourism Enterprise Personnel. - Manuscript.

This bachelor's thesis is dedicated to studying the process of managing the professional development of personnel at the travel agency "House of Travels." In the modern context, where the tourism industry is rapidly developing, investing in the professional development of employees is key to the successful future of any tourism enterprise.

The work reviews the literature on the importance of professional development in the tourism sector and investigates the improvement of qualifications and professional training, its components, and forms. Various types of professional training within the enterprise are highlighted (such as initial professional training, additional professional training of employees, advanced training of employees, advanced training of managerial staff and specialists), their significance, and necessity.

Furthermore, the work examines the professional development and training of employees in tourism enterprises. It considers the tasks that firms prioritize and the application of the most effective methods.

The researcher thoroughly reviews the statistical, financial, and economic indicators of the travel agency "House of Travels," assesses the state of the system for effective management of employee development, and examines the factors that can facilitate or hinder this process.

Based on the conducted research, the work puts forward practical recommendations for forming and developing the system of management of development and qualification improvement of the employees of the "House of Travels" agency. The recommendations include an emphasis on the directions of professional development of the agency's employees, such as digital technologies and online learning, specialized courses and training, international certification, internships and experience exchange, and the development of soft skills. Directions for implementing the model of ensuring the professional development of employees are also highlighted.

In the conclusion of the work, the main findings based on the research are presented, and the importance of forming and developing corporate culture for enhancing the competitiveness and success of enterprises in the hospitality industry is emphasized.

This bachelor's thesis is significant for tourism managers, directors, and entrepreneurs working in the tourism industry as it provides an understanding of the process of functioning and improving the professional qualifications of employees.

Keywords: development management, professional development, professional training, travel agency

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ...	10
1.1 Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації.....	10
1.2 Особливості професійного розвитку і навчання персоналу на туристичних підприємствах.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної агенції “Дім Подорожей”.....	20
2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу в туристичній агенції	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ У ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ».....	45
3.1. Напрями модернізації професійного розвитку працівників агенції	45
3.2. Стратегічні орієнтири удосконалення системи управління розвитком персоналу туристичного агенції “Дім Подорожей”	50
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Туристична галузь відіграє важливу роль в економіці багатьох країн, і Україна не є винятком. Сучасні умови ринку, глобалізація та зростання конкуренції вимагають від туристичних підприємств постійного вдосконалення та адаптації до нових вимог і запитів споживачів.

Управління професійним розвитком персоналу туристичного підприємства є не лише актуальним, але й стратегічно важливим завданням. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, задоволенню потреб клієнтів, впровадженню інновацій, мотивації та утриманню персоналу, а також дотриманню стандартів і норм. У сучасних умовах, коли туристична галузь стрімко розвивається, інвестування у професійний розвиток працівників є ключем до успішного майбутнього будь-якого туристичного підприємства.

Ця бакалаврська робота присвячена вивченню процесу управління професійним розвитком персоналу у туристичній агенції. Вона ставить за мету розкрити поняття професійного навчання та підвищення кваліфікації та їх вплив на роботу підприємства туристичної галузі, а також дослідити сучасний стан та шляхи їх удосконалення.

Крім того, сучасний ринок праці вимагає від працівників гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Управління професійним розвитком дозволяє не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й сприяє їх мотивації та утриманню у компанії, що знижує рівень плинності кадрів і забезпечує стабільність роботи підприємства.

Також важливою є відповідність діяльності туристичних підприємств міжнародним та національним стандартам і нормам, які постійно оновлюються. В цьому контексті професійний розвиток персоналу забезпечує дотримання вимог безпеки та якості обслуговування.

Зазначена тема є критично важливим елементом стратегії успішного функціонування і розвитку в умовах сучасного ринку. Ця тема є надзвичайно актуальною та потребує глибокого дослідження, щоб визначити найефективніші підходи та інструменти для забезпечення високого рівня професіоналізму і конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Професійний розвиток працівників безпосередньо пов'язана з теорією менеджменту, яка досліджувалась як українськими, так і зарубіжними вченими, серед яких варто виділити Є. Адаменко[1], Б. Байда [2], В. Брич [3,4], М. Денисенко [5], І. Дідовець[6], І. Козмова [7], О. Левченко [8], Г. Скударь [9] тощо.

Актуальність дослідження полягає в необхідності розуміння та впровадження ефективної системи управління професійним розвитком туристичних підприємств, щоб забезпечити конкурентні переваги, покращити якість обслуговування та задоволення клієнтів, залучити та утримати талановитих працівників та відповідати вимогам сучасного ринку.

Актуальність теми управління професійним розвитком персоналу туристичного підприємства обумовлена кількома важливими факторами. По-перше, конкурентоспроможність підприємств у туристичній сфері значною мірою залежить від рівня кваліфікації їхніх працівників. По-друге, задоволення потреб і очікувань клієнтів безпосередньо пов'язане з професійною підготовкою персоналу. По-третє, постійний розвиток технологій та впровадження інновацій у туристичній галузі вимагають від працівників нових знань та навичок.

Метою дослідження є дослідження процесу управління професійним розвитком персоналу туристичного підприємства та розробка практичних

рекомендацій для покращення системи професійного розвитку туристичної агенції «Дім Подорожей».

Завданнями бакалаврської роботи:

1. Аналіз поняття професійного навчання та підвищення кваліфікації;
2. Визначення важливих складових та форм професійного розвитку й навчання персоналу на туристичних підприємствах;
3. Дослідження та аналіз організаційно-економічної характеристики туристичної агенції «Дім Подорожей»;
4. Оцінити ефективність системи управління розвитком персоналу туристичної агенції;
5. Підготовка пропозицій щодо удосконалення професійної кваліфікації та розвитку працівників на прикладі туристичної агенції «Дім Подорожей».

Об'єктом дослідження є туристична індустрія, зокрема туристична агенція «Дім Подорожей».

Предметом дослідження є система професійного навчання та підвищення кваліфікації туристичної індустрії, з фокусом на конкретній агенції «Дім Подорожей».

Основні напрямки дослідження включають аналіз понять професійного навчання та підвищення кваліфікації, визначення складових підвищення кваліфікації та професійного зростання, їх вплив на становище працівників у фірмі та прибуток. Дослідження процесу формування та функціонування системи розвитку персоналу в туристичній агенції «Дім Подорожей», розробку практичних рекомендацій для більш ефективного професійного зростання працівників, враховуючи особливості кожного.

Інформаційною базою дослідження слугували підручники та статті вітчизняних науковців, електронні джерела, статті, тощо.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження:

1) теоретичні – метод системного аналізу соціально-педагогічної та психологічної літератури, аналіз понятійно-термінологічної системи; теоретичне узагальнення, синтез і аналіз;

2) емпіричні – спостереження, оцінка.

Практичне значення дослідження полягає у тому, щоб використовувати матеріали дипломної роботи для подальшого удосконалення системи управління розвитком працівників туристичних підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності праці, збільшення прибутку та кращого позиціонування на ринку туристичних послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на 2 наукових конференціях: Щорічна звітна наукова конференція здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 2024) [10], Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Харків, 2024) [11], II Міжнародна науково-практична конференція «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 2023) [12], Всеукраїнська науково-практична конференція «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 2023) [13].

Обсяг та структура роботи. Робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, кожен з яких включає підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Кількість сторінок – 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Професійне навчання працівників - це систематичний процес, що спрямований на формування спеціальних знань, розвитку відповідних навичок та вмінь, що сприяють підвищенню продуктивності праці, якісному виконанню функціональних обов'язків, освоєнню нових видів професійної діяльності. Цей процес включає в себе первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників у відповідності з потребами виробництва [14].

Існує декілька підходів до визначення поняття «розвиток персоналу»: Савченко В.А. та Данюк В.М. розглядають це визначення як системно організований процес постійного професійного навчання персоналу задля готовності до виконання різноманітних виробничих завдань, професійного й кваліфікаційного росту, розвиток кадрового резерву й вдосконалення соціальної структури колективу [15]. В свою чергу Н. Том розуміє це як взаємодоповнюючий набір інформаційних, освітніх та практичних компонентів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників конкретного підприємства, відповідно до стратегічних завдань розвитку

підприємства та потенціалу та індивідуальних особливостей кожного працівника.[16] Брич В.Я. і Гугул О.Я. розуміють розвиток персоналу як системний процес покршення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, які здійснюються за допомогою ряду організаційно-економічних заходів, що включають в себе адаптацію, професійне навчання, оцінку та планування кар'єрного росту працівників[3].

Професійний розвиток – отримання нових навичок, досвіду через безперервну освіту та навчання після того, як людина працевлаштовується задля просування по службі та особистому зростанню. Часто люди мають на меті розвиватись протягом усього життя, щоб покращувати свої професійні здібності, бути в курсі справ та адаптуватися до нових вимог своєї ролі.

Останні кілька років були викликами, і підприємствам довелося швидко підлаштовуватися, щоб вижити та процвітати. Незалежно від галузі ринок, технології, способи роботи та управління командами, а також спосіб взаємодії з клієнтами постійно змінюються. Як наслідок, зараз як ніколи важливо, щоб лідери, менеджери та всі працівники в загальному володіли навичками, необхідними для побудови стійких, інноваційних та стійких підприємств, які готові до майбутнього, що б воно не принесло.

Насамперед, професійний розвиток виступає як стратегічний інструмент, який допомагає просуватися по кар'єрі. Постійно вдосконалюючи свої навички, працівник стає більш здатним справлятися зі складними завданнями та обов'язками. Ця тверда відданість вдосконаленню не лише демонструє відданість особистому та професійному зростанню, але й підкреслює готовність до нових можливостей.

Завдяки постійному професійному розвитку людина буде в курсі галузевих тенденцій і передового досвіду. Відповідно інтегруючи ці знання у свою роботу, працівник стане більш цінним активом для організації, не лише збільшуючи можливості просування по службі, але й позиціонуючи себе як лідера індустрії та покращуючи свою професійну репутацію. Крім того здатність швидко адаптовуватися має явну перевагу. Професійний розвиток

сприяє розширенню мислення, дозволяючи прийняти зміни та сприймати їх як можливість, а не загрозу. Ця здатність до адаптації має велике значення для спрямування організацій через виклики та використання нових можливостей.

Ці навички не тільки сприяють більш ефективному прийняттю рішень, але й сприятимуть загальному стратегічному баченню, дозволяючи робітникам передбачливо й витончено долати виклики.

Варто зазначити, що інвестиції у особистий і професійний ріст одного працівника демонструють його відданість навчанню та розвитку. Це може заохотити та надихнути інших членів команди також брати участь у безперервній освіті, сприяючи розвитку культури безперервного вдосконалення та підвищення рівня задоволеності та утримання співробітників.

Коли працівники цілеспрямовано беруться за професійне зростання, вони не тільки відточують свої поточні навички, але й навчаються новому, ставлять себе у кращу позицію для досягнення своїх особистих і професійних цілей:

Ініціатива працівників щодо постійного навчання говорить роботодавцям, що вони незалежні, мають інтерес до навчання та інвестують у свій професійний розвиток;

- вказує на розвиток і досвід у вибраній сфері кар'єри;
- дозволяє відточувати жорсткі та м'які навички;
- тримає в курсі ключових галузевих знань, практик, методів і тенденцій;

- розкриває та розвиває лідерські якості;
- збільшує можливий потенціал заробітку;
- гарантує, що навички та здібності відповідають стандартам тих, хто працює в цій же галузі [17].

Основною метою професійного навчання є підвищення професійного рівня працівників підприємств. Це включає в себе розвиток професійної

майстерності, сучасного економічного мислення та навичок, необхідних для ефективної роботи в різних економічних умовах, з метою забезпечення високої продуктивності та ефективної зайнятості.

Види професійного навчання на підприємстві:

- Початкова професійна підготовка;
- Додаткова професійна підготовка працівників;
- Підвищення кваліфікації працівників;
- Підвищення кваліфікації керівного персоналу та спеціалістів.

Початкова професійна підготовка працівників спрямована на тих, кого саме зарахували на роботу учнями і не мали раніше досвіду у цій професії. Ця підготовка забезпечує необхідний рівень знань, кваліфікації для їхньої ефективної діяльності.

Додаткова підготовка працівників полягає у професійному й технічному навчанні для того, щоб оволодіти другою професією тими, хто вже отримав початкову професійну підготовку. Це зазвичай відбувається в разі змін у структурі підприємства, потреби в розширенні професійних компетенцій працівника, чи у випадках, коли необхідно змінити професію через відсутність відповідної роботи або втрату здатності виконувати попередню роботу.

Підвищення кваліфікації передбачає навчання, як професійне, так і технічне, яке допомагає покращити та поглибити вже наявні професійні якості в загальному, щоб вони відповідали сучасним вимогам виробництва та сфери послуг.

Форми підвищення кваліфікації робітників:

- Курси виробничого й технічного характеру, спрямовані на вдосконалення знань, навиків та умінь робітників з метою досягнення рівня, який задовольняє потреби виробництва згідно до професії. Успішне завершення таких курсів важливе для отримання вищого кваліфікаційного розряду та професійного зростання;

- Курси цільового призначення розраховані на робітників, які досліджуватимуть новітнє обладнання, продукцію, матеріали, послуги, сучасні технології та методи механізації та автоматизації різноманітних процесів на підприємствах, правила безпечного використання та технічну документацію, а також ефективні способи організації праці.

Підвищення кваліфікації керівного персоналу та спеціалістів орієнтоване саме на поглиблення існуючих знань та навичок у відповідній спеціалізації, освоєння управлінських обов'язків, основ менеджменту та маркетингу, а також покращення тайм-менеджменту. Це може включати:

- Спеціалізацію для здобуття додаткових спеціальних знань та навичок у рамках наявної спеціальності, зазвичай проводиться в освітніх закладах і не передбачає зміну кваліфікаційного рівня. Після завершення спеціалізації, яка тривала зазначений період, працівник отримує диплом про перепідготовку;

- Довгострокове підвищення кваліфікації розраховане переважно на новопризначених або переміщених на інші посади керівників та спеціалістів. Зазвичай це навчання має відбуватись відповідно до виробничої необхідності, але щонайменше один раз на п'ять років.

- Короткотермінове підвищення кваліфікації полягає у детальному вивченні керівниками та спеціалістами окремих аспектів їхньої діяльності. Це відбувається періодично, відповідно до необхідності підприємства (наприклад, модернізації, змін у структурі чи значних законодавчих змін, що стосуються підприємства тощо). Підвищення підтверджується посвідченням або довідкою.

У трудову книжку працівників записують інформацію про підвищення кваліфікації, спеціалізацію, стажування тощо [14].

Професійний розвиток – це багато в чому індивідуальна подорож, яка формується вашими кар'єрними цілями та прагненнями. Він має переваги як для вас, так і для вашої організації: від кар'єрного зростання до оснащення інструментами, необхідними для навігації змінами та прийняття більш

обґрунтованих рішень, а також дозволяє розширити вашу мережу. Приймавши професійний розвиток, ви позиціонуєте себе, щоб перевершити свою роль, надихнути свою команду та зробити внесок в успіх вашої організації.

Професійний розвиток — це постійний і навмисний процес індивідуального навчання та вдосконалення своїх знань, умінь і навичок у обраній професії. Малі підприємства повинні заохочувати та сприяти можливостям професійного розвитку, оскільки це гарантує, що працівники залишатимуться адаптованими, конкурентоспроможними та отримають сучасні навички після приходу на роботу.

Професійний розвиток – це інвестиція в майбутнє організації та її співробітників. Для роботодавців це допомагає залучати й утримувати найкращі таланти, покращувати моральний дух і продуктивність працівників, а також підвищувати прибутки. Для співробітників це дозволяє їм просунути по кар'єрі та підвищити свій потенціал заробітку.

1.2. Особливості професійного розвитку і навчання персоналу на туристичних підприємствах

Професійний розвиток зазвичай розглядається як цілеспрямовані зусилля щодо вдосконалення навичок на основі безперервного навчання для отримання інтегрованих знань. Навчання відіграє ключову роль у всіх аспектах розвитку кар'єри, оскільки люди продовжують відточувати свої поточні навички, щоб підвищити продуктивність на робочому місці [18].

Туристичне підприємство завдяки підвищенню кваліфікації працівників ставить перед собою такі завдання:

- створення сприятливої атмосфери для продуктивної роботи працівників;
- надання професійної підготовки співробітників;

- впровадження системи безперервної освіти з можливістю індивідуалізації під співробітників;
- піклування про адаптацію працівників;
- оптимізація використання людського потенціалу;
- здійснення професійного та кваліфікаційного росту для досягнення стратегічних цілей управління;
- проведення регулярного оцінювання працівників;
- використання результатів оцінок;
- сприяння позитивному ставленню персоналу до туристичного підприємства та її вищого керівництва через систематичне планування кар'єрного зростання працівників. Для досягнення цих завдань варто застосовувати різноманітні методи навчання співробітників підприємств [19].

Таблиця 1.1.

Методи навчання працівників туристичного підприємства

Навчання на місці роботи	Навчання поза місцем роботи
Інструктаж – показ та вияв завдань й обов'язків на робочому місці	Практичні завдання виконуються на місці роботи з наставником
Доручення відповідального завдання означає передачу важливого термінового питання для виконання, що може потребувати додаткового навчання або креативності	Ділові ігри дозволяють вирішувати практичні ситуації, у яких учасники гри виконують певні ролі та розглядають наслідки своїх дій
Копіювання полягає в тому, що працівник навчається за допомогою наслідування дій спеціаліста	Рольові ігри дозволяють виконувати роль другого працівника для отримання практичного досвіду та моделювання рольової поведінки
Метод ускладнених завдань – це програма дій, що базується на поступовому підвищенні важливості та складності завдань для розширення навичок.	Навчальні ситуації – це реальні або вигадані управлінські ситуації. Які використовуються для аналізу
Ротація означає переміщення працівника на нову посаду або виконання нових обов'язків для підвищення професійного рівня та отримання нового досвіду протягом періоду від кількох днів до кількох місяців	Дистанційне навчання – це спосіб навчання з використанням комп'ютерних технологій, що забезпечують інтерактивну взаємодію між викладачами та студентами на різних етапах навчання, а також самостійну роботу з матеріалами у мережі
Наставництво – процес призначення новим працівникам наставника, який надає підтримку та консультації у розв'язанні повсякденних завдань	Самостійне навчання – це самостійний збір інформації, її аналіз та запам'ятовування, а також виконання завдань без зовнішньої допомоги

Делегування – це передача визначеної кількості завдань співробітникам разом з повноваженням приймати рішення щодо обговорюваних питань	Моделювання відтворення реальних умов роботи та ситуацій
	Читання книг або статей – це процес набуття тематичної інформації, під час якого можна розширити кругозір, попрацювати над креативністю та бути в курсі тенденцій
	Тренінги, конференції або семінари – це активний навчальний процес в групі з метою розвитку знань та умінь
	Лекція – це форма навчання, під час якої лектор в аудиторії викладає матеріал щодо конкретної теми чи питання

Джерело: розробка автора

Варто згадати про ще один метод навчання – це рекламні тури, вони є важливим інструментом у сфері туризму та гостинності. Це спеціально організована поїздка для представників туристичних агентств, туроператорів та інших осіб, які мають вплив на вибір подорожей та придбання турпродуктів. Значення рекламного туру можна розглянути з кількох перспектив:

- Рекламні тури дають можливість туроператорам, готелям, ресторанам та іншим туристичним підприємствам продемонструвати свої послуги та інфраструктуру, привернути увагу до своєї пропозиції та показати переваги своєї локації або продукту.
- Такі тури сприяють встановленню та зміцненню відносин між представниками туристичної індустрії. Учасники туру мають можливість зустріти представників інших компаній, обмінятися досвідом та ідеями, а також налагодити співпрацю.
- Створення позитивного іміджу місця або об'єкта відпочинку серед цільової аудиторії. Учасники туру отримують можливість власноруч відчувати атмосферу, переваги та особливості місця, що сприяє позитивному сприйняттю ними під час подальшого розповсюдження інформації про свої враження.

- Після участі в рекламному турі, учасники мають здатність з ентузіазмом та переконаністю рекомендувати відвідання конкретного місця або складання туру своїм клієнтам, що може значно підвищити продажі.

Загалом, рекламні тури відіграють важливу роль у підвищенні обізнаності про туристичні продукти, розвитку партнерських відносин та підвищенні продажів у сфері туризму та гостинності.

Що стосується семінарів та зустрічей турагентів по ключовим напрямкам, це є важливою складовою у професійному розвитку співробітників та обміні досвідом. Сенс полягає у тому, що під час таких заходів туроператори та інші постачальники послуг презентують свої продукти, новинки, цікаві маршрути, готелі, екскурсій тощо турагентам та іншим зацікавленим сторонам. Ті у свою чергу встановлюють нові партнерські відносини з туристичними операторами, засвоюють інформацію, обмінюються контактами, що має вагомим значення для успішної діяльності в галузі на майбутнє. Між іншим, на цих зустрічах можуть проводитися спеціалізовані навчальні заходи, тренінги та майстер-класи з питань маркетингу, продажів, клієнтського обслуговування, використання технологій тощо.

Проведення заходів такого роду сприяє підвищенню мотивації та зацікавленості турагентів у своїй роботі, розвиває їх професійні навички та допомагає у підтримці ентузіазму, дозволяє ділитися своїм досвідом та знаннями з іншими учасниками та вивчати нові підходи та методи роботи [20].

Ще однією не менш важливою особливістю сфери туризму є те, що туристичні підприємства мають забезпечити своїх працівників не лише професійними знаннями і навичками, але й вмінням ефективно взаємодіяти з клієнтами. Тобто навчальні програми повинні включати курси з психології спілкування, конфліктології та культурної чутливості, а саме: значущість емпатії та вміння слухати (навчання співробітників виявляти емпатію та активно слухати клієнтів допомагає забезпечити позитивний досвід

обслуговування); вирішення конфліктів (тренінги з ефективного вирішення конфліктів та проблем допомагають персоналу вміло реагувати на складні ситуації та зберігати гармонійні взаємини з клієнтами); вивчення типів конфліктів (розпізнання типових конфліктів, які можуть виникати в процесі обслуговування клієнтів, наприклад, незадоволеність послугами, розбіжності в очікуваннях тощо). Варто ще зазначити про врахування культурного особливостей клієнтів (співробітники повинні розуміти та поважати культурні особливості різних клієнтів, що може включати вивчення місцевих звичаїв, традицій та етикету); необхідність міжкультурної комунікації (тренування в міжкультурній комунікації допомагає уникати непорозумінь та конфліктів на міжкультурному рівні).

Навчальні програми можуть включати ролеві ігри, симуляції реальних ситуацій та кейси для практичного застосування навичок. Важливо також проводити оцінку засвоєння матеріалу та надавати можливості для самостійного розвитку навичок через онлайн-ресурси або партнерські програми з навчання [21].

Щоб обрати відповідний метод навчання, необхідно проаналізувати певну ситуацію та звернути увагу на посаду працівника, який проходитиме навчання. Крім цього, використовуючи ці методи, працівники удосконалюватимуть свої навички, розширити досвід і бути в курсі галузевих тенденцій, технологічних досягнень і передового досвіду. Вони також покращують своє критичне мислення, здатність вирішувати проблеми та приймати рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ДІМ ПОДОРОЖЕЙ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного агентства “Дім Подорожей”

Туристичне агентство - це юридична або фізична особа, в сферу діяльності якої входить реклама, доведення до споживача і продаж розроблених туроператором туристичних продуктів.

Туристична агенція «Дім Подорожей», юридична адреса – 29008, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Степана Разіна 4/1. Дата заснування 15.01.2013 рік, тобто наразі агенція функціонує уже 11 років та робить відпочинок наповненим яскравими позитивними враженнями, а процес вибору туру – найбільш легким [22].

Види економічної діяльності:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств

- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів
- 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

«Дім Подорожей» турагенція, яка знаходиться в центрі міста Хмельницького, поряд знаходяться велика кількість різноманітних магазинів, Приват банк, кав'ярень та закладів громадського харчування.

Форма власності: Фізична особа – підприємець.

Режим роботи агенції: Понеділок – п'ятниця: 10:00-19:00; Субота: 11:00 14:00; Неділя: вихідний [23].

Що стосується установчих документів, на основі яких провадиться діяльність туристичної фірми, варто почати з Господарського кодексу України, який встановлює правила для різних типів підприємств, описує їхні види та організаційні форми, забезпечує однакові правові умови незалежно від форми власності та управлінської системи, гарантує самостійність підприємств, фіксує їх права й обов'язки, регулює відносини з іншими учасниками ринку та владою [24]. Далі, Закон України «Про туризм» має велику значимість для регулювання туристичної галузі в країні. Насамперед він визначає правила для отримання ліцензій на здійснення туроператорської та турагентської діяльності. Це забезпечує контроль якості послуг і захист туристів від непрофесійних або шахрайських практик. Закон встановлює права та обов'язки як туристів, так і туроператорів, включаючи вимоги щодо інформаційного забезпечення та умов відмови від туру. В законі можуть бути встановлені стандарти якості та безпеки для готелів, транспорту, екскурсійних послуг тощо. Це сприяє підвищенню рівня обслуговування та безпеки для туристів. Закон про туризм містить положення, спрямовані на захист прав туристів як споживачів, зокрема, щодо відшкодування в разі невиконання умов договору або недостатньої якості послуг [25].

Місія організації визначає місце, роль і становище в суспільстві, її суспільний статус. Іноді це поняття замінюють таким виразом, як «девіз організації». Місія організації - це виражене словесно, основне соціально значуще, функціональне призначення організації в довгостроковому періоді. Як правило, організація при розробці своєї місії підкреслює саме соціальний характер свого призначення для суспільства.

Місія туристичної агенції «Дім Подорожей» - це задоволення потреб сучасної людини у відпочинку, гарному проведенні часу та у комфортній подорожі у всіх сенсах цього слова [23].

Цінності агенції «Дім Подорожей»:

- Партнерство (агенція має успішні партнерські зв'язки з провідними туроператорами України та інших країн, що гарантує якісний сервіс клієнтам будь-де).
- Гнучкий графік (менеджер з туризму готовий зустрітися з клієнтом в зручний для нього час, щоб допомогти з документами, не порушуючи розпорядок дня).
- Безпека (фірма співпрацює тільки з надійними авіакомпаніями та туроператорами, щоб надати безпеку під час подорожі).
- Комфорт (менеджер вирішить всі аспекти оформлення документів для туристів, убезпечуючи від непотрібної клопоту).
- Рациональність (гнучка система лояльності дозволяє користувачам отримувати знижки та брати участь у акційних програмах).
- Індивідуальний підхід (враховуються усі побажання та потреби, надаються персоналізовані рекомендації та розробляються тури, що відповідають вимогам клієнтів).

Варто згадати й про попит на тематичні тури, наприклад, культурні, гастрономічні, пригодницькі, спортивні тури тощо. «Дім Подорожей» може організувати екскурсії в історичні місця, музеї, природні парки тощо, надавати інформацію та бронювати місця на круїзних лайнерах для клієнтів

або ж організувати відпочинок на різних курортах в залежності від вибору клієнта.

Не варто забувати про страхування життя, адже під час подорожей можуть траплятися різні курйозні випадки, що вплине на загальне враження від поїздки (допомога у виборі та оформленні медичного страхування для покриття медичних витрат під час подорожі).

Агенція надає допомога клієнтам у виборі місця відпочинку, плануванні маршруту, виборі турів та інших аспектів подорожі, тобто звертається велика увага на індивідуальні потреби споживачів. Важливий зворотній зв'язок впродовж всієї подорожі, за потреби надання допомоги та вирішення проблем, які можуть виникнути, таких як зміни у графіку, втрата багажу тощо.

Такий спектр послуг дозволяє клієнтам отримати не лише повний пакет послуг, але й насолодитися комфортною та незабутньою подорожжю, уникаючи непотрібних клопотів та питань.

Наразі більшість туристів, які звертаються до туристичної агенції «Дім Подорожей», складають організовані групи. Тобто фірма надає можливість придбати тур за оптову ціну для всієї групи. Ця знижка може коливатись в залежності від кількості туристів (до 10%), також від терміну та тривалості поїздки (до 5%) й в залежності від туристичного напрямку (до 10%). Додаткові знижки можливі при попередній оплаті туристичних послуг. Оплата турів та інших послуг здійснюється безготівково або кредитною картою в національній валюті [23].

Далі ми переходимо до елементів стилю та інтер'єру агенції «Дім Подорожей». Сама назва турагенції одразу спонукає до думки, що це саме те місце, де затишно, спокійно й там людина одразу зможе отримати підтримку, їй підкажуть та допоможуть як «вдома». Логотип фірми, який знаходиться неподалік входу до приміщення та у самій агенції, легко запам'ятовується та гармонійно поєднується з назвою.

Приміщення, у якому знаходиться агенція, знаходиться коло вулиці, яка є однією з найбільш прохідних у місті Хмельницький, та поєднує у собі й інші сфери обслуговування. Кабінет агенції знаходиться на другому поверсі та просто заворожує своєю атмосферою та рівнем комфорту. У ньому в очі одразу кидаються велика кількість нагород (таких як диплом «Народний бренд – 2014», сертифікат «Акорд тур» лідера по продажу турів - 2015; диплом академії медико-технічних наук України за вагомий особистий внесок у галузі туризму в Україні-2019 тощо) отриманих плідною працею та постійному бажанні розвиватись та рухатись далі, дві великі карти світу (доречі на одній з них Анна Кобилянська відмічає країни, які відвідала) та різноманітні сувеніри, які були привезені з інших країн як і власницею, так і туристами у знак подяки за незабутній відпочинок. У офісі також знаходиться уся необхідна документація та електронні пристрої для роботи. Не можливо не відчувати те, з яким захватом Анна кожного року турбується про свій куточок та вкладає у нього свою душу.

Більш детальну інформацію про туристичну агенцію можна побачити в Instagram за посиланням https://www.instagram.com/dim.podorozhey_khm/, а саме про основні напрямки поїздок, розцінки на послуги та багато іншого [23].

Туристична агенція «Дім Подорожей» має власну сторінку у мережі Instagram під назвою @dim.podorozhey_khm, на якій можна знайти більш детальну інформацію.

Фірма бере участь на різних ярмарках і виставках в Україні. Також розміщує рекламу в газетах, по телебаченню. Входить в різні каталоги.

Аналіз зовнішнього середовища туристичної агенції «Дім Подорожей» передбачає вивчення факторів, які впливають на діяльність компанії ззовні. Це допомагає зрозуміти ринкові умови, визначити можливості та загрози, а також розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Для аналізу зовнішнього середовища використовується PEST-аналіз [2].

Туристична агенція «Дім Подорожей» функціонує в умовах значної впливу зовнішніх факторів, які можуть як сприяти розвитку компанії, так і створювати певні загрози.

Політичні фактори включають стабільність законодавчої бази, яка регулює туристичну діяльність, і зміни у візовій політиці, що впливає на можливості подорожей українських туристів за кордон. Військовий стан в країні і політична ситуація в регіонах основних туристичних напрямків також є критично важливими.

Економічні фактори відображають вплив економічної нестабільності, падіння ВВП, інфляції, валютних коливань та рівня доходів населення на туристичну галузь. Зміни в обсягах внутрішнього та зовнішнього туризму і туристичні вподобання населення вказують на потребу у гнучкій маркетинговій стратегії.

Соціальні фактори включають демографічні зміни, міграційні процеси, зміни у споживчих перевагах та зростання популярності певних типів туризму. Освітній рівень населення і культурні вподобання також мають вплив на попит на різні види турів.

Технологічні фактори підкреслюють важливість впровадження нових технологій в організацію подорожей, розвиток онлайн-сервісів, мобільних додатків та транспортної інфраструктури.

Згрупуємо фактори зовнішнього середовища в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища туристичної агенції «Дім Подорожей»

Політичні фактори	Економічні фактори
Законодавча база України, яка регулює туристичну галузь, включає закони про туризм, правила ліцензування туристичних операторів, вимоги до страхування туристів Умови отримання віз для українських громадян, зміни у візових вимогах до популярних туристичних напрямків Військовий стан в країні Політична ситуація в країнах та регіонах, де розташовані основні туристичні напрямки агенції	Падіння ВВП в зв'язку з війною Інфляція Валютні коливання Споживчі витрати Рівень доходів населення Рівень безробіття Зміни в обсягах внутрішнього та зовнішнього туризму, туристичні вподобання населення.

Соціальні фактори	Технологічні фактори
Міграція населення Вікова структура населення Зміни у споживчих перевагах Зростання популярності певних типів туризму (екотуризм, культурний туризм). Освітній рівень населення, наявність вільного часу, культурні вподобання.	Впровадження нових технологій в організацію подорожей, розвиток онлайн-сервісів для бронювання та консультування Зростання значення інтернету і мобільних додатків для пошуку інформації про подорожі та бронювання послуг Розвиток транспортної інфраструктури, нові види транспорту. Постачальники транспортних послуг

Джерело: розробка автора

Таким чином, для успішної діяльності «Дім Подорожей» важливо враховувати ці фактори у своїй стратегії розвитку, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та використовуючи можливості, які воно надає.

За результатами PEST-аналізу сформуємо таблицю можливостей та загроз, куди ввійдуть найвагоміші чинники PEST-аналізу (табл.2.2).

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища туристичної агенції «Дім Подорожей» показує, що компанія працює в складних, але перспективних умовах. Розуміння зовнішніх факторів допомагає адаптуватися до змін та розробляти ефективні стратегії розвитку.

Таблиця 2.2

Можливості та загрози «Дім Подорожей»

Можливості	Загрози
Спрощення візового режиму для українських громадян до популярних туристичних напрямків	Військовий стан в країні, що може обмежувати можливості подорожей та впливати на безпеку клієнтів
Політична стабільність в країнах та регіонах основних туристичних напрямків	Нестабільна політична ситуація в країнах та регіонах, де розташовані основні туристичні напрямки агенції
Відновлення економіки після спаду, зростання рівня доходів населення	Падіння ВВП в зв'язку з війною, що впливає на купівельну спроможність населення
Зростання обсягів внутрішнього туризму внаслідок економічної підтримки внутрішніх туристичних напрямків	Інфляція та валютні коливання, що можуть збільшити вартість туристичних послуг і знизити їх доступність для населення
Зростання популярності екотуризму та культурного туризму, що відкриває нові сегменти ринку	Зміни у споживчих перевагах, що можуть призвести до зниження попиту на традиційні туристичні послуги
Збільшення кількості молодих туристів, які віддають перевагу активному відпочинку та подорожам	Міграція населення, яка може зменшити клієнтську базу агенції
Впровадження нових технологій для покращення обслуговування клієнтів	Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійних інвестицій в оновлення та

(онлайн-бронювання, мобільні додатки)	підтримку IT-інфраструктури
Розвиток транспортної інфраструктури, що покращує доступність туристичних напрямків	Залежність від технологічних платформ, які можуть вийти з ладу або стати об'єктами кібератак
Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки	Залежність від зовнішніх постачальників транспортних послуг

Джерело: розробка автора

Для визначення місця туристичної агенції «Дім Подорожей» на ринку туристичних послуг м. Хмельницький проведемо аналіз конкурентного середовища, споживчих переваг та позиціонування агенції серед інших гравців ринку.

У м. Хмельницький функціонує в загальному 138 агенцій. Проаналізуємо та проведемо рейтингову оцінку найпопулярніших конкурентів у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Рейтингова оцінка конкурентів туристичної агенції «Дім Подорожей»

Найменування туристичного агентства	Основні види послуг	Кількість позитивних відгуків	Загальна оцінка
1	2	3	4

Туристична агенція «Дім Подорожей»	Відпочинок по Україні, Карпатами та за кордоном. Візова підтримка. Туристичне страхування.	21	4,5
Visa Service 911	Допомога при відкритті віз. Навчання і працевлаштування за кордоном. Страхування. Туристичні послуги за кордоном. Бронювання квитків.	48	5,0
Туристичне агентство «Safe-tour»	Відпочинок за кордоном, медичний туризм, проведення екскурсій. Візова підтримка, консультації щодо працевлаштування за кордоном. Надання страхових послуг. Бронювання квитків.	32	5,0
Турагенція «П'ятий сезон»	Туристичні послуги та екскурсії за кордоном. Продаж авіаквитків. Туристичне страхування.	5	4,1
Туристична агенція «В обіймах світу»	Туристичні послуги за кордоном. Екскурсії. Візова підтримка. Страхування. Квитки. Дитячі табори.	8	4,0
Туристична агенція «Перфект Тревел»	Відпочинок за кордоном. Візова підтримка. Туристичне страхування. Продаж авіаквитків.	9	4,1
Туристична агенція «Поїхали з нами»	Туристичні послуги по Україні та за кордоном. Страхування подорожуючих. Продаж квитків.	34	4,8
Турагенція «Cariba Travel»	Відпочинок і екскурсії в Україні та за кордоном. Туристичне страхування. Візова підтримка. Бронювання автобусних та авіаквитків.	12	4,5
Туристична агенція «RelaxTravel»	Туристичні послуги по Україні та за кордоном. Бронювання автобусних і авіаквитків. Страхування. Візова підтримка	3	3,8
Бон Вояж	Туристичні послуги, візова підтримка. Продаж квитків, страхування.	3	3,5
Victoria Tour	Туристичні послуги за кордоном, візова підтримка, працевлаштування і навчання за кордоном, автомобільне і туристичне страхування, продаж автобусних та авіаквитків.	8	3,9
Туристичне агентство «Мокка»	Туристичні послуги і пасажирські перевезення по Україні та за кордон. Організація та проведення екскурсій.	8	4,0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
---	---	---	---

Туристичне агентство «Join UP»	Туристичні послуги по Україні та за кордоном. Візова підтримка, продаж авіаквитків.	3	3,7
Турагенція «МТБ-тур»	Відпочинок в Україні та за кордоном, екскурсії. Страхування, візова підтримка, працевлаштування і навчання за кордо	3	3,9
Туристична фірма «Lemon travel»	Туристичні послуги по Україні та за кордоном. Екскурсії. Страхування. Візова підтримка. Продаж квитків. Навчання за кордоном.	2	3,7
Туристична агенція «Anex Tour»	Туристичні послуги по Україні та за кордоном. Продаж авіаквитків.	123	5,0
Туристична фірма «Travel UA»	Надання туристичних послуг. Візова підтримка. Авіаквитки.	78	5,0

Джерело: розробка автора на основі [26]

На основі рейтингової оцінки конкурентів туристичної агенції «Дім Подорожей» у м. Хмельницький, можна зробити кілька важливих висновків:

- «Дім Подорожей» має 21 позитивний відгук, що свідчить про достатній рівень задоволеності клієнтів, але значно поступається кількості відгуків у деяких конкурентів, таких як «Anex Tour» (123 відгуки) та «Travel UA» (78 відгуків);
- Конкуренти з меншою кількістю відгуків, як-от «RelaxTravel» (3 відгуки) та «Бон Вояж» (3 відгуки), мають значно менше визнання серед клієнтів;
- Загальна оцінка «Дім Подорожей» становить 4,5, що є високим показником, але не найвищим серед конкурентів. Вищі оцінки мають такі агенції як «Visa Service 911» (5,0), «Safe-tour» (5,0), «Anex Tour» (5,0) та «Travel UA» (5,0);
- Деякі конкуренти, як «RelaxTravel» (3,8) та «Бон Вояж» (3,5), мають нижчі загальні оцінки;
- «Дім Подорожей» пропонує широкий спектр послуг, включаючи відпочинок по Україні та за кордоном, візову підтримку та туристичне страхування, що є стандартним набором для багатьох агенцій.

Позиціонування «Дім Подорожей» базується на наданні високоякісних туристичних послуг з орієнтацією на індивідуальні потреби клієнтів. Компанія підкреслює свою надійність, професіоналізм та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це дозволяє їй утримувати стабільну частку ринку та конкурувати з великими міжнародними операторами.

Отже, туристична агенція «Дім Подорожей» займає стабільне місце на ринку туристичних послуг м. Хмельницький. Вона має хорошу репутацію та високу оцінку серед клієнтів, але поступається в популярності та кількості відгуків деяким більш відомим конкурентам. Для підвищення своєї конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку, агенції доцільно розширювати асортимент послуг, покращувати маркетингові стратегії та активно працювати над залученням нових клієнтів.

Аналіз внутрішнього середовища туристичної агенції «Дім Подорожей» дозволяє оцінити її внутрішні ресурси, структуру управління, організаційні процеси та інші аспекти, що впливають на ефективність її діяльності [27].

Стратегія агенції «Дім Подорожей» спрямована на надання високоякісних туристичних послуг з акцентом на індивідуальний підхід до кожного клієнта. Основні стратегічні напрямки включають:

- Розширення спектру послуг, включаючи нові туристичні напрямки та види туризму (екотуризм, культурний туризм, медичний туризм);
- Використання сучасних технологій для покращення обслуговування клієнтів (онлайн-бронювання, мобільні додатки, CRM-системи);
- Підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення високого рівня професіоналізму та клієнтоорієнтованості.

Спільні цінності «Дім Подорожей» включають:

- Забезпечення високої якості послуг та задоволення потреб кожного клієнта;
- Високий рівень компетенцій та відповідальності у роботі;
- Постійне вдосконалення послуг та впровадження нових технологій;

- Дотримання етичних норм та принципів у роботі з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Персонал туристичної агенції «Дім Подорожей» станом на теперішній час складає 2 особи: директор та менеджер з туризму. При прийомі на роботу з працівником проходили інструктаж з техніки безпеки, ознайомились з посадовими обов'язками та правилами внутрішнього трудового розпорядку. Після ознайомлення з основними документами з працівником укладався трудовий договір, договір являється безстроковим та розривається в останній робочий день, у випадку припинення трудових відносин.

Структура та склад персоналу туристичної агенції «Дім Подорожей» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура та склад персоналу туристичної агенції «Дім Подорожей»

Посада	Кількість, осіб			Абсолютне відхилення (+) (-), осіб	
	2021	2022	2023	22/21	23/22
Директор	1	1	1	0	0
Менеджер з туризму	1	1	1	0	0
Всього	2	2	2	0	0

Джерело: розробка автора на основі даних агенції

Туристичну компанію очолює директор, який відповідає за виконання плану з реалізації продукту, своєчасним фінансуванням та виплатами, підготовці майбутніх кадрів, та підвищення кваліфікації. Він організовує всю роботу, несе повну відповідальність за стан компанії, її діяльність. Більш детальна інформація щодо функцій менеджменту відображено у таблиці 2.5.

Аналіз функцій менеджменту туристичної агенції «Дім Подорожей» показує, що всі основні функції (планування, організація, мотивація, контроль) зосереджені в руках директора. Це свідчить про централізовану модель управління, де директор грає ключову роль в управлінні діяльністю компанії. Також директор здійснює вибір рекламної політики, консультативне - інформаційне забезпечення клієнтів, проводить пошук

клієнтів, ведення переговорів, приймання замовлень від клієнтів, складання договору, ведення замовлення до моменту його виконання.

Таблиця 2.5

Виконання функцій менеджменту туристичної агенції «Дім Подорожей»

Функція	Зміст функції	Виконавець функції
Планування	Планування діяльності фірми, узгодження планів	Директор
Організація	Підбір фахівців та делегування м повноважень для виконання завдань.	Директор
Мотивація	Підбір інструментів мотивації, та здійснення мотивації працівників для найкращого виконання делегованих їм завдань.	Директор
Контроль	Контроль за виконанням делегованих завдань, виявлення відхилень.	Директор

Джерело: розробка автора на основі [22; 23]

Менеджер з туризму виконує широкий спектр функцій, які сприяють ефективному управлінню туристичним підприємством та забезпечують високу якість послуг для клієнтів. Основні функції менеджера з туризму включають:

- Створення нових турів, вибір маршрутів, визначення туристичних об'єктів для відвідування, встановлення цін на туристичні пакети та послуги.
- Планування бюджету для різних турів, включаючи витрати на транспорт, проживання, харчування та інші послуги.
- Робота з авіакомпаніями, готелями, транспортними компаніями та іншими постачальниками послуг.
- Організація та контроль процесу бронювання турів, квитків, номерів у готелях.
- Підготовка та оформлення необхідних документів для клієнтів, включаючи візові документи, страховки та інші.
- Аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, потреб клієнтів для коригування та покращення пропозицій.

- Надання консультацій, відповіді на запитання клієнтів, інформування про умови та деталі турів.

Агенція використовує сучасні інформаційні системи та технології для оптимізації своєї діяльності:

- CRM-система для управління відносинами з клієнтами, що дозволяє ефективно обробляти замовлення, зберігати інформацію про клієнтів та історію їхніх подорожей.

- Система онлайн-бронювання, що забезпечує зручний доступ до послуг агенції через інтернет.

Розглянемо фінансові показники туристичної агенції «Дім Подорожей» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників прибутку туристичної агенції «Дім Подорожей»

Показник	Дані по роках			Темпи зростання (падіння), %	
	2021	2022	2023	22/21	23/22
Дохід від реалізації послуг	130900	18080	85089	-86,19	370,63
Собівартість наданих послуг	124040	16012	74878	-87,09	367,64
Валовий прибуток	6860	2068	10211	-69,85	393,76
Умовно постійні витрати	48,6	36,8	45,9	-24,28	24,73
Фінансовий результат до оподаткування	6811,4	2031,2	10165,1	-70,18	400,45
Розмір податкових зобов'язань	1003,78	1046,05	4254,45	4,21	306,72
Чистий прибуток (збиток)	5576,6	5585,34	5910,65	0,16	5,82
Підсумкова рентабельність, розрахована з прибутку	4,26	5,24	6,94	23,00	32,44

Джерело: розробка автора на основі звітності «Дім Подорожей»

Показники доходу від реалізації послуг значно знизилися у 2022 році (-86.19%) порівняно з 2021 роком, що було спричинено повномасштабним російським вторгненням в Україну та введенням воєнного стану. У 2023 році спостерігається значне зростання доходу (370.63%), що вказує на відновлення та зростання попиту на послуги агенції. Собівартість наданих послуг також знизилася у 2022 році (-87.09%) і зросла у 2023 році (367.64%).

Це свідчить про зміну обсягів діяльності та витрат, пов'язаних з наданням послуг.

Фінансовий результат до оподаткування знизився у 2022 році (-70.18%) і значно зріс у 2023 році (400.45%), що свідчить про значне покращення операційної діяльності у 2023 році. Розмір податкових зобов'язань зріс у 2022 році (4.21%) та значно збільшився у 2023 році (306.72%), що є наслідком зростання прибутку.

Чистий прибуток залишався майже на одному рівні у 2022 році (0.16%), але зріс у 2023 році (5.82%), що свідчить про позитивну динаміку.

Таким чином, туристична агенція «Дім Подорожей» зазнала значного спаду у доходах та прибутках у 2022 році через війну. Проте у 2023 році агенція змогла значно покращити свої фінансові показники, збільшивши дохід, валовий прибуток, операційний результат та чистий прибуток. Підвищення рентабельності свідчить про покращення ефективності діяльності агенції. Таким чином, «Дім Подорожей» змогла подолати кризові моменти і продемонструвала позитивну динаміку розвитку в 2023 році.

Аналіз внутрішнього середовища туристичної агенції «Дім Подорожей» показав, що компанія має добре структуровану організацію, ефективні системи управління, висококваліфікований персонал та чітко визначені спільні цінності. Це дозволяє агенції надавати високоякісні послуги та підтримувати конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг. Однак для подальшого розвитку необхідно постійно адаптувати стратегію до змін на ринку, інвестувати в навчання персоналу та впроваджувати нові технології для покращення обслуговування клієнтів.

Процес реалізації туристичного продукту в агенції «Дім Подорожей» включає кілька основних етапів, які забезпечують ефективне надання послуг клієнтам (табл.2.7)

Процес реалізації туристичного продукту туристичною агенцією «Дім Подорожей» є комплексним і включає всі необхідні етапи для забезпечення високої якості послуг та задоволення потреб клієнтів. Від початкового

аналізу ринку до зворотного зв'язку після подорожі, кожен етап спрямований на створення позитивного досвіду для туристів і підвищення конкурентоспроможності агенції на ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.7

Етапи реалізації туристичного продукту в агенції «Дім Подорожей»

Етап	Зміст
1. Аналіз ринку та попиту	<ul style="list-style-type: none"> Вивчення поточних тенденцій на ринку туристичних послуг, аналіз попиту на різні види турів та напрямки. Ідентифікація потенційних клієнтів, їх потреб та уподобань.
2. Розробка туристичних продуктів	<ul style="list-style-type: none"> Розробка нових турів та маршрутів, включаючи вибір туристичних об'єктів, транспортних засобів та місць проживання. Формування комплексних туристичних пакетів, що включають транспорт, проживання, харчування, екскурсії та додаткові послуги.
3. Ціноутворення та бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> Розрахунок вартості туристичних продуктів з урахуванням всіх витрат, включаючи транспорт, проживання, страхування та інші послуги. Встановлення бюджету для кожного туру, що дозволяє контролювати витрати та доходи.
4. Маркетинг та просування	<ul style="list-style-type: none"> Проведення рекламних кампаній у соціальних мережах та на спеціалізованих туристичних платформах. Використання різних маркетингових інструментів для залучення клієнтів, включаючи участь у виставках та ярмарках.
5. Продаж туристичних продуктів	<ul style="list-style-type: none"> Надання інформації клієнтам про доступні тури, умови подорожей та відповіді на їхні запитання. Організація процесу бронювання турів, квитків, номерів у готелях та інших послуг.
6. Оформлення документів	<ul style="list-style-type: none"> Допомога клієнтам у підготовці документів для отримання віз, оформлення страхових полісів та інших необхідних документів. Підготовка та видача ваучерів, квитків та інших підтверджуючих документів.
7. Обслуговування клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> Надання клієнтам підтримки під час подорожі, вирішення можливих проблем та конфліктів. Збір відгуків від клієнтів про якість послуг та їхні враження від подорожі.
8. Аналіз та вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз результатів продажів, задоволеності клієнтів та ефективності проведених маркетингових кампаній. Внесення змін та вдосконалення туристичних продуктів на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

Джерело: [24]

Туристична агенція «Дім Подорожей» зарекомендувала себе як надійний партнер з великим досвідом і високим рівнем професійності. Вона успішно побудувала свою репутацію серед клієнтів як в місті, так і за його межами. Завдяки різноманітним формам подорожей, таким як індивідуальні поїздки, прийом індивідуалів та груп, а також організація конференцій і семінарів для груп, вона змогла привернути широку аудиторію та задовольнити різноманітні потреби своїх клієнтів.

На етапі обслуговування та післяпродажного обслуговування клієнта менеджер з туризму дотримується певної схеми (рис.2.1).



Рисунок 2.1 Схема реалізації туристичного продукту «Дім Подорожей» [24]

1. Формування запиту та підбір туру. Формується запит і відбувається підбір туру, враховуються побажання клієнта для створення запиту.

2. Інформаційний супровід. Менеджер представляє клієнту ряд пропозицій. Також на цьому етапі клієнт отримує інформацію щодо всіх туристичних формальностей, таких як медичні, поліцейські, митні, візові, валютні та страхові вимоги. Також надається інформація про країну (країни) вибору, включаючи час, культуру, традиції, кухню, кліматичні особливості,

правила поведінки та обмеження в цій країні, надається інформація про можливі додаткові послуги та супутні послуги.

3. Бронювання. Менеджер обов'язково перевіряє документи туриста, такі як паспорт та його термін дії. Після перевірки документів і їх відповідності вимогам, менеджер здійснює бронювання обраного туру для клієнта.

4. Підтвердження бронювання. Оператор відправляє агенту «Підтвердження бронювання», яке менеджер передає туристу.

5. Укладання договору та оплата послуг. Менеджер зобов'язаний укласти договір з клієнтом, враховуючи, що це договір з оператором, чії послуги будуть надані клієнту. Після підписання договору клієнт здійснює оплату в готівковій або безготівковій формі, отримуючи відповідний документ, такий як прибутковий касовий ордер або рахунок-фактура та акт-підтвердження оплати.

6. Підготовка документів до подачі на візу - виконується менеджером, якщо потрібно оформити візу для візових країн. На цьому етапі спеціаліст фірми приймає від клієнта документи, перевіряє їх та разом з ним заповнює анкети для консульства, формуючи пакет для подачі на візу.

7. Підготовка та видача документів. Менеджер роздруковує надані оператором документи, такі як ваучер, авіаквитки, страховий поліс, інформаційний лист, пам'ятку туриста та інші за необхідності, та передає пакет документів туристу з роз'ясненням, на якому етапі потрібно пред'явити кожен документ та кому.

8. Інформаційний супровід. Менеджер пояснює туристові, які документи буде потрібно заповнювати під час подорожі, надаючи зразки, а також здійснює онлайн реєстрацію на рейс (check-in) і обирає зручне місце у літаку для туриста.

9. Опитування клієнта та аналіз інформації. Після відпочинку менеджер пропонує клієнту оцінити роботу туристичного оператора та постачальників послуг, таких як авіакомпанія, готель, приймаюча компанія.

Таким чином, туристична агенція «Дім Подорожей» в процесі реалізації туристичного продукту туроператорів використовує як прямі, так і непрямі канали збуту, але надає перевагу обслуговуванню клієнтів онлайн.

«Дім Подорожей» постійно розширює свої можливості та зміцнює партнерські зв'язки з туроператорами, що дозволяє розширювати спектр послуг та різноманіття туристичних пакетів. Фірма встановлює партнерські зв'язки з туристичними операторами на основі агентських договорів комісії, що регулюють умови співпраці. Велика увага приділяється системі реалізації та післяпродажному обслуговуванню, що сприяє розширенню кола клієнтів та формуванню іміджу надійної компанії, що надає якісні послуги. Інформація про кількість туристичних ваучерів за період з 2021 по 2023 роки представлена в Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Кількість туристичних путівок (ваучерів) та туристів туристичної агенції «Дім Подорожей» за 2021–2023 рр.

Показник	Дані по роках			Темпи зростання (падіння), %	
	2021	2022	2023	22/21	23/22
Кількість туристичних путівок (ваучерів), одиниць	184	37	216	-79,8	483,7
Кількість туристів, осіб	652	111	803	-82,9	623,4
Кількість туро-днів за реалізованими путівками, днів	1656	316	1964	-80,9	521,5

Джерело: розробка автора на основі звітності «Дім Подорожей» та [29]

За даними таблиці 2.8 можна відзначити значні коливання у кількості туристичних путівок (ваучерів), кількості туристів та кількості туро-днів за реалізованими путівками з 2021 по 2023 рік. У 2021 році агенція «Дім Подорожей» продала 184 ваучерів, однак ця кількість стрімко зменшилася до 37 у 2022 році через війну, знову зросла до 216 у 2023 році, показавши значний приріст. Щодо кількості туристів, було відзначено 652 особи у 2021 році, 111 у 2022 році і 803 особи у 2023 році. Кількість туро-днів за

реалізованими путівками також відображає тенденцію зниження у 2022 році до 316 днів, але потім стрімко зростає до 1964 днів у 2023 році. Такі зміни можуть вказувати на ефективну стратегію залучення клієнтів та управління ресурсами агентства на даному етапі.

Розглянемо розподіл реалізованих туристичних послуг за метою поїздки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл туристів за метою поїздки туристичної агенції «Дім Подорожей» за 2021–2023 рр.

Мета поїздки	Дані по роках					
	2021		2022		2023	
	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %
Службова поїздка	3	1,63	0	0	5	2,26
Дозвілля та відпочинок	160	86,96	29	78,38	193	87,33
Лікування	15	8,15	6	16,22	19	8,60
Спортивний туризм	2	1,09	0	0,00	3	1,36
Спеціалізований туризм	4	2,17	2	5,41	1	0,45
Всього	184	100,00	37	100,00	221	100,00

Джерело: розробка автора на основі звітності «Дім Подорожей» та [29]

Згідно даних, приведених в Таблиці 2.9, можна зробити висновок, що найбільша кількість туристів подорожує з метою дозвілля та відпочинку. Цей сегмент ринку демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду.

У 2021 році з метою дозвілля та відпочинку подорожувало 160 туристів, що складає 86,96% від загальної кількості. У 2022 році ця цифра знизилася до 29 туристів (78,38%), але у 2023 році кількість знову значно зросла до 193 туристів, що складає 87,33% від загальної кількості. Ці дані

свідчать про стабільний інтерес до дозвілля та відпочинку серед клієнтів агенції «Дім Подорожей».

Щодо службових поїздок, то їхня кількість була незначною протягом аналізованого періоду. У 2021 році лише 3 туристи подорожували з цією метою (1,63%), у 2022 році не було жодної службової поїздки, але у 2023 році цей показник зріс до 5 туристів (2,26%).

Лікування як мета поїздки також показало стабільність. У 2021 році з цією метою подорожували 15 туристів (8,15%), у 2022 році – 6 туристів (16,22%), а у 2023 році – 19 туристів (8,60%).

Спортивний туризм мав незначну кількість туристів. У 2021 році подорожували 2 туристи (1,09%), у 2022 році не було жодного туриста, а у 2023 році їхня кількість зросла до 3 осіб (1,36%).

Спеціалізований туризм був менш популярним. У 2021 році було 4 туристи (2,17%), у 2022 році – 2 туристи (5,41%), а у 2023 році їх кількість зменшилася до 1 особи (0,45%).

Таким чином, дані свідчать про домінування туризму для дозвілля та відпочинку серед клієнтів туристичної агенції «Дім Подорожей», що підтверджує важливість цього сегменту ринку для подальшого розвитку та стратегічного планування діяльності агенції.

Важливим показником діяльності туристичної фірми являється також і карта туристичної пропозиції, тобто ті регіони та країни, подорожі до яких, пропонує компанія. Всесвітня організація туризму (UNWTO) виділяє п'ять туристичних макрорегіонів: Європейський, Азійсько-Тихоокеанський, Американський, Близькосхідний та Африканський. Розглянемо туристичні потоки в динаміці за три роки згідно цього поділу (Таблиця 2.10).

Аналізуючи дані таблиці 2.10, можна визначити кількість туристів, які подорожували кожним роком до різних туристичних регіонів, представлених туристичною агентством «Дім Подорожей».

Таблиця 2.10

Структура та динаміка туристичних потоків туристичної агенції «Дім Подорожей» за 2021-2023 рр.

Регіон	Дані по роках					
	2021		2022		2023	
	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %
Європейський макрорегіон	20	10,9	7	18,9	28	12,7
Азійсько-Тихоокеанський туристичний макрорегіон	10	5,4	0	-	0	-
Американський туристичний макрорегіон	2	1,1	0	-	0	-
Близькосхідний туристичний макрорегіон	147	79,9	30	81,1	187	84,6
Африканський туристичний макрорайон	5	2,7	0	-	6	2,7
Всього	184	100,00	37	100,00	221	100,00

Джерело: розробка автора на основі звітності «Дім Подорожей» та [30]

У 2021 році найбільша кількість туристів відправлялася до Близькосхідного туристичного макрорегіону, що складало 79,9% від загальної кількості. В 2022 році кількість туристів до Близькосхідного регіону зменшилася до 30 осіб, що становить 81,1% від загальної кількості. У 2023 році ця кількість знову зросла до 187 осіб, що становить 84,6%. У той час як інші регіони, такі як Європейський, Азійсько-Тихоокеанський, та Американський, показують нульову кількість туристів у 2022 та 2023 роках. Також варто відзначити, що кількість туристів до Африканського макрорайону підвищилася з 5 осіб у 2021 році до 6 осіб у 2023 році. Ці дані

вказують на динаміку та зміни у популярності різних туристичних напрямків у проміжку 2021-2023 років для туристичної агенції «Дім Подорожей».

Таким чином, процес реалізації продукту туристичною агенцією «Дім Подорожей» виявляється динамічним і піддається значним змінам в залежності від року та змін у туристичних уподобаннях.

2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу в «Дім Подорожей».

Система управління розвитком персоналу в туристичній агенції «Дім Подорожей» спрямована на забезпечення професійного зростання та підвищення ефективності праці співробітників. Зокрема, ця система включає в себе різноманітні програми навчання та тренінги, спрямовані на підвищення професійних навичок та компетентності персоналу [31].

Стимулювання та розвиток персоналу передбачає реалізацію різноманітних процесів:

- Розробка та узгодження річного плану розвитку та навчання персоналу, що охоплює майбутній календарний період.
- Організація та контроль навчання нових співробітників під час їх адаптації, включаючи розробку та впровадження спеціалізованих програм.
- Проведення навчання персоналу у рамках спеціалізованих проектів, спрямованих на їхній професійний розвиток.
- Організація періодичного навчання та атестації персоналу, який працює у відділеннях та терміналах, з особливим акцентом на вдосконалення навичок клієнтського сервісу.
- Відповідно до затвердженого плану, організація навчання для керівників та іншого офісного персоналу відповідно до їхніх потреб.
- Розробка імплементації навчальних планів для співробітників, які потенційно можуть увійти до кадрового резерву.

- Забезпечення навчання топ-менеджменту компанії з метою розвитку особистих якостей (soft skills).

Здійснення унікального підходу до розвитку та навчання персоналу гарантує постійне підвищення кваліфікації та розширення компетенцій співробітників.

Управління розвитком персоналом відіграє критичну роль у забезпеченні ефективного менеджменту туристичної агенції «Дім Подорожей». Ця система є ключовим елементом, який сприяє не лише підтримці високої якості обслуговування клієнтів, але й підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.11

Основні аспекти управління розвитком персоналу в «Дім Подорожей»

Навчання та розвиток	
Програми навчання	Включають внутрішні тренінги та зовнішні курси, спрямовані на підвищення професійних навичок співробітників. Це можуть бути курси з продажу, комунікацій, роботи з клієнтами, а також спеціалізовані туристичні програми.
Тренінги	Регулярне проведення тренінгів допомагає співробітникам оновлювати знання про нові туристичні напрямки, правила бронювання, візові вимоги та інші аспекти роботи в туризмі.
Мотивація та заохочення	
Система винагород	Включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення. Наприклад, премії за виконання планів продажів, бонуси за рекомендації нових туристичних напрямків, а також визнання досягнень на корпоративних заходах.
Розвиток корпоративної культури	Створення позитивної робочої атмосфери, що сприяє командній роботі та залученості співробітників.
Оцінка ефективності	
Регулярні оцінювання:	Проведення регулярних оцінок ефективності роботи співробітників, що включають зворотний зв'язок, аналіз результатів діяльності та визначення напрямків для подальшого розвитку.
Індивідуальні бесіди	Періодичні індивідуальні бесіди між керівництвом та працівниками для обговорення досягнень, проблем та перспектив.

Джерело: розробка автора

Управління розвитком персоналу в «Дім Подорожей» забезпечує постійне підвищення кваліфікації співробітників, що в свою чергу, дозволяє компанії надавати високоякісні туристичні послуги та підтримувати репутацію надійного партнера як серед клієнтів, так і серед туроператорів.

Стратегія управління персоналом в туристичній агенції «Дім Подорожей» тісно взаємодіє з загальною стратегією агенції, якою є забезпечення найкращого сервісу для клієнтів та постійне підвищення операційної ефективності. Директор відповідальний за управління персоналом, керується основними цінностями компанії, такими як клієнт, співробітники, технології та ефективність.

Туристична агенція «Дім Подорожей» досягає професійного успіху, завдяки менеджеру туризму – який засвоїв правила ділового етикету. Діловий етикет є зведення правил поведінки в ділових відносинах. Він є найважливішою стороною моралі професійної поведінки ділової людини. Діловий етикет наказує дотримання правил культурного поведінки, шанобливого ставлення до людини [32].

Менеджер в сфері туризму в туристичній агенції «Дім Подорожей» враховує, що існують різні типи клієнтів і до кожного з них потрібен індивідуальний, особливий підхід. Вміння визначати характер і стиль поведінки клієнта є в кожному менеджері, це говорить про його високий професіоналізму. Спілкування з клієнтом є найбільш вдалим, якщо менеджер відразу і правильно визначає тип характеру клієнта і ставиться до нього з розумінням. Менеджери впевнені в собі і змогли знайти підхід до кожного клієнта.

У плані розвитку персоналу на 2024-2025 роки визначено наступні основні цілі:

- Мотивувати менеджера з туризму досягати стратегічних цілей компанії.
- Створити систему об'єктивної оцінки результативності.

- Запровадити справедливую систему винагородження та стимулювання, спрямовану на досягнення поставлених цілей.
- Забезпечити розвиток професійних навичок.
- Розробити фактори нематеріальної мотивації та покращення умов праці.

Вищезазначені цілі спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом, стимулювання його розвитку та зростання, а також на покращення умов праці та мотивації співробітників. Виконання цих завдань допоможе забезпечити успішну реалізацію стратегічних цілей компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ»

3.1 Напрями модернізації професійного розвитку працівників агенції

Професійний розвиток працівників у сфері туризму потрапляє під постійний вплив технологічного процесу, під зміни у смаках і попиті туристів, а також під нові вимоги до якості обслуговування. Туристичні агенції можуть самостійно проводити реформування професійного розвитку персоналу, що може ґрунтуватися на принципі PDCA (Plan – Do – Check – Act) [34, с. 58]. Даний стандарт вимагає дотримання розробок, задокументованості, впроваджень та підтримки в робочому стані системи менеджменту якості роботи персоналу, постійного покращення результативності. Система управління якістю роботи персоналу повинна містити в собі конкретні цілі в сфері професійної етики, настанови з якості та контролю.

Модернізація професійного розвитку працівників туристичної агенції «Дім Подорожей» повинна включати основні напрями (див. рис. 3.1).

Рис. 3.1 розкриває основні напрями професійного росту працівників у туристичній сфері й направлена на:

- зростання використання цифрових технологій у сфері туризму, що вимагає від працівників оволодіння цифровими навичками, новими інструментами та технологіями. В цьому допомагають онлайн-курси, тренінги;

- в залежності від сфери туризму (готельний бізнес, туроператорська діяльність, гідська послуга тощо), пропонуються спеціалізовані курси та тренінги, спрямовані на покращення конкретних навичок та знань;

- здобуття міжнародних сертифікатів (наприклад, знання іноземних мов, сертифікати в галузі гостьового обслуговування тощо) може підвищити конкурентоспроможність працівників на міжнародному ринку праці;

- стажування та обміни досвідом дає можливості для працівників здобувати досвід в інших країнах або компаніях через стажування та програми обміну.

- розвиток soft skills - окрім професійних навичок, важливо розвивати soft skills, такі як комунікація, лідерство, проблемне мислення, співпраця, які є необхідними для успішної роботи в галузі туризму [35, с. 100].



Рис. 3.1. Основні напрями професійного розвитку працівників туристичної агенції «Дім Подорожей»

Джерело: самостійна розробка автора

З метою здійснення модернізації професійного розвитку персоналу турагенції варто використати відповідні психодіагностичні методики, які наведені в табл. 3.1.

Наведені методи у табл 3.1 дозволять в досить короткий термін оволодіти необхідною інформацією про ступінь розвитку професійних та особистісних навичок персоналу, зокрема виявити у них: відповідальності та навичок прийняття рішень; навичок командної роботи; лідерських якостей;

комунікативної компетенції; креативності; стійкості до стресових ситуацій; лояльності по відношенню до компанії й чесності та порядності тощо.

Таблиця 3.1

Запропонований перелік психодіагностичних методик для модернізації професійного розвитку персоналу турагенції «Дім Подорожей»

Якість	Назва методики діагностики	Призначення методики
Здатність до творчості	Тест Гілфорда (модифікований)	Спрямований на дослідження креативності, творчого мислення
Психічні стани особистості	Шкала реактивної тривожності Спілберга – Ханіна	Направлена на діагностику реактивної тривожності або тривожності як індикатора психічного стану людини
	Методика САН (Самопочуття – Активність – Настрій)	Направлена на діагностику таких важливих індикаторів психічного стану людини, як самопочуття, активність, настрої
Комунікативні і вміння	Тест КОС (комунікативні і організаторські схильності)	Дозволяє визначити рівень комунікативних і організаторських здібностей особистості
	Тест комунікативних умінь Міхельсона	Визначає рівень комунікативної компетентності і ступеня сформованості основних комунікативних умінь
Упевненість в собі	Тест асертивності	Призначений для оцінки впевненості в собі, здатність діяти, поважати права інших людей
	Методика дослідження факторів привабливості у професії	Дозволяє визначити основні чинники, які мотивують діяльність особистості
Мотивація діяльності	Опитувальник для оцінки потреби досягнення успіхів	Призначений для диференційованої оцінки двох пов'язаних, але протилежних мотиваційних тенденцій: прагнення до успіху й боязнь невдачі, поєднання яких створюють певний тип особистості й зумовлюють різну поведінку
Ціннісна структура особистості	Тест Рокіча «Ціннісні орієнтації»	Дозволяє визначити змістовну сторону спрямованості особистості й основу її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе, основу світогляду і ядро мотивації життєдіяльності, основу життєвої концепції і «філософії життя»
	Морфологічний тест життєвих цінностей	Дозволяє досліджувати проблеми мотивації, пріоритет різних життєвих сфер діяльності
	Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі	Призначена для дослідження уявлень суб'єкта про себе та ідеальне «Я», а також вивчення взаємин в малих групах, виявляє переважаючий тип ставлення до людей в самооцінці і взаємооцінці

продовжен. табл. 3.1

Міжособистісні стосунки в колективі	Карта-схема Л. М. Лутошкіна	Дозволяє діагностувати психологічний клімат, взаємини, що склалися в колективі, характер ділової співпраці, відношення до значущих явищ життя
	Соціометрія Я	Призначена для дослідження міжособистісних
	Морено	зв'язків у колективі, характеру емоційних стосунків, структури групових зв'язків

Джерело: сформовано автором за допомогою [36, с. 66]

В п. 6.2 стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - вимоги» зафіксовано, що організація, в нашому випадку турагенція, повинна [30]:

- а) визначати необхідний рівень компетентності персоналу, залученого до робіт, які впливають на відповідність вимогам до якості продукції;
- б) якщо це застосовано, забезпечувати проведення навчання або вживати інших заходів з метою досягнення необхідної компетентності;
- в) оцінювати результативність вжитих заходів;
- г) забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;
- д) підтримувати в робочому стані необхідні дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду.

Впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу слід почати з затвердження власником програми заходів. Всі заходи можна розбити за сферами застосування, зазначеними в стандарті ISO 9001 (див. табл. 3.2.).

Таким чином, керівнику відділу HR та ділової етики чи адміністрації туроператора необхідно зробити комплексну оцінку діяльності працівників, яка дає змогу виявити відповідність професійного, освітнього та фахового рівня працівника займаній ним посаді та спрямований на здійснення аналізу кадрового потенціалу, зокрема щодо професійної етики.

У результаті проведення оцінки кадрового складу, що вплине на впровадження основних напрямів модернізації професійного розвитку

працівників турагенції, слід надати конструктивні рекомендації, які, можливо, потребуватимуть від менеджменту туроператора проведення відповідних кадрових та організаційних змін, а також розробку системи заходів з підвищення рівня професійної етики персоналу.

Таблиця 3.2

**Напрями впровадження моделі забезпечення професійного розвитку
працівників туристичної агенції «Дім Подорожей»**

Сфера застосування	Напрямок
Управління документацією	Розробка внутрішніх стандартів та спеціальних документів та дотримання їх
Зобов'язання керівництва	Колективний підхід до управління, залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень
Орієнтація на споживача	Становлення клієнтоорієнтованого управління на основі вивчення ринку, регулярних комунікацій з клієнтами, поваги до них
Планування	Впровадження планування, встановлення критеріїв ефективності
Відповідальність, повноваження та комунікації	Зміна організаційної структури шляхом удосконалення HR служби, та посад пов'язаних з управлінням якістю
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації персоналу, посилення його вмотивованості
Моніторинг	Вивчення сприйняття клієнтами обслуговування шляхом анкетування
Внутрішній аудит	Впровадження системи регулярних перевірок згідно затвердженого плану

Джерело: відповідно до [37]

**3.2 Стратегічні орієнтири удосконалення системи управління
розвитком персоналу туристичного агенції «Дім Подорожей»**

Персонал туристичної агенції «Дім Подорожей», маючи значну практику спілкування з клієнтом в різноманітних умовах та ситуаціях, є значним джерелом ідей щодо підвищення ефективності функціонування підприємства та задоволення вимог споживачів. Відтік плинність працівників з підприємства може зумовити явище втрати пам'яті організації. Витрати на оплату праці становлять одну з найважливіших позицій у структурі загальних витрат [23]. Проте останніми роками виникла необхідність у вдосконаленні системи розвитку персоналу. Особливе значення персоналу туристичного підприємства також впливає з значного впливу персоналу на ефективність функціонування підприємства; здатності персоналу до генерації інновацій; факту, що на ринку туристичних послуг взаємовідносини між персоналом та клієнтами впливають на якість пропонованих послуг, задоволення туристів та формування позитивного іміджу фірми та її продуктів. Послуги, що пропонуються туристичною агенцією «Дім Подорожей» постійно потребують безпосереднього контакту персоналу з клієнтом, що значно підвищує вимоги до його професійної компетентності, комунікабельності, культури спілкування у вирішенні ситуативних проблем з клієнтом, тобто високого рівня професійної етики персоналу.

Розробка стратегічних орієнтирів для удосконалення системи управління розвитком персоналу туристичної агенції «Дім Подорожей» може включати певні кроки, що підвищать конкурентоспроможність через розвиток кваліфікаційного потенціалу свого персоналу. Ретельний аналіз потреб персоналу та вимог ринку допоможе зрозуміти, які навички та знання потрібно розвивати серед працівників туристичної агенції "Дім Подорожей".

1. Аналіз потреб персоналу є ключовим етапом у розробці стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу, що включає в себе детальне дослідження і розуміння поточного стану та потреб персоналу через:

- проведення опитувань або інтерв'ю з працівниками для визначення їхніх поточних навичок, знань, інтересів та амбіцій, зокрема про їхні

професійні цілі, області, в яких вони б хотіли покращитися, та ресурси, які їм не вистачає для досягнення успіху;

- вивчення вимог робочих позицій у компанії, включаючи необхідні навички, знання та досвід. Це може бути здійснено шляхом аналізу описів робочих місць, огляду документів про оцінку роботи, а також консультацій з керівництвом та кадровим відділом;

- аналізувати існуючі системи та процеси навчання та розвитку, виявити поточні слабкі місця та можливості для покращення, включати огляд програм навчання, доступних ресурсів та інфраструктури;

- порівняння з найкращими практиками в галузі управління розвитком персоналу, які використовуються в аналогічних компаніях або галузях, що може дати ідеї про те, які стратегії та програми можуть бути вигідними для впровадження в турагенцію "Дім Подорожей";

- залучення стейкхолдерів, таких як керівництво, кадровий відділ, та представники працівників, у процес аналізу потреб персоналу, що допоможе забезпечити широку підтримку та визнання необхідності покращень [40, с. 245].

2. Визначення цілей щодо розвитку персоналу, які пов'язані з місією та стратегією розвитку агенції є ключовим кроком у розробці стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART). Цілі розвитку персоналу повинні бути відповідними загальній стратегії "Дім Подорожей". Наприклад, якщо компанія має стратегічну мету розширення глобальної присутності, то однією з цілей персоналу може бути підвищення кваліфікації персоналу для роботи з міжнародними клієнтами.

Важливим є конкретність. Іноді замість загальної цілі "покращити навички персоналу", метою може бути "підвищити рівень знань персоналу з маркетингу туристичних послуг на 20% до кінця наступного року". Цілі повинні бути вимірюваними, щоб забезпечити можливість оцінки їх

досягнення. Якщо однією з цілей є підвищення рівня задоволеності клієнтів, вимірюванням може бути збільшення кількості повторних покупок або позитивних відгуків клієнтів. Цілі повинні бути реалістичними і досяжними за наявних ресурсів та обмежень та повинні бути адаптованими до можливостей та обмежень організації. Повинні мати конкретні терміни досягнення. Зокрема, можуть бути поставлені на кінець кварталу, року або тримісячного періоду. Однією з цілей може бути "підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15% до кінця наступного року шляхом підвищення рівня професійної компетентності працівників через навчання та розвиток". Така ціль відповідає усім критеріям SMART і спрямована на покращення якості обслуговування, що сприятиме досягненню загальних стратегічних цілей компанії.

3. Планування навчальних програм. Розробка навчальних програм, які враховують потреби працівників та стратегічну мету агенції. Це може включати як внутрішні тренінги, так і залучення зовнішніх тренерів та експертів [38, с. 1000]. Планування навчальних програм для удосконалення системи управління розвитком персоналу в туристичній агенції «Дім Подорожей» може бути ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей компанії та може бути виконана під час процесу:

- визначення потреб персоналу. На основі результатів аналізу потреб персоналу визначте основні області, в яких необхідно покращити навички та знання;

- встановлення цілей навчання. Сформулювати конкретні цілі навчальних програм, які відповідають потребам персоналу та стратегічним цілям компанії. Ці цілі повинні бути SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими);

- вибір методів навчання, які найкраще відповідають потребам та цілям навчання, а саме включати тренінги, семінари, вебінари, e-learning курси, стажування, менторство тощо;

- розробка змісту. Створити зміст навчальних програм, який включає необхідні теми, матеріали та практичні вправи для досягнення цілей навчання;

- сформулювати графік навчання. Розробити графік проведення навчальних заходів, враховуючи доступність та інші робочі обмеження;

- оцінка ефективності. Передбачити механізми оцінки ефективності навчальних програм для визначення їх успішності та потреб у подальшому вдосконаленні;

- залучення стейкхолдерів для забезпечення підтримки;

- фінансове планування. Розроблення бюджету для проведення навчальних програм, включаючи витрати на матеріали, тренерів, обладнання тощо;

- постійне вдосконалення через механізми збору фідбеку та аналізу результатів, щоб постійно вдосконалювати навчальні програми та адаптувати їх до змінних потреб та вимог [39].

4. Впровадження системи оцінки є важливим етапом у розвитку системи управління розвитком персоналу туристичної агенції «Дім Подорожей», що допоможе вимірювати ефективність навчання та розвитку персоналу, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також забезпечить об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень та містить кілька кроків:

- визначення ключових показників успішності використовуються для оцінки ефективності навчальних програм та розвитку персоналу;

- навчання персоналу щодо процедур та очікувань;

- збір та аналіз даних про результати оцінки та аналіз їх для виявлення трендів, сильних та слабких сторін та можливостей для покращення;

- постійне вдосконалення системи оцінки, враховуючи отримані дані та зміни в організаційному середовищі та стратегії [40].

Таблиці для оцінювання працівників (додаток А).

5. Підтримка та мотивація персоналу у процесі розвитку шляхом надання можливостей для кар'єрного зростання, визнання досягнень та створення сприятливого робочого середовища. Виступає важливими аспектами управління розвитком персоналу в туристичній агенції. Задоволений та мотивований персонал стає ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Створення сприятливого робочого середовища, де працівники можуть відчувати себе захищеними, цінними та поважаними. Це може включати організацію зручного робочого простору, створення політики дотримання робочих годин, а також створення можливостей для взаємодії та спілкування між колегами.

Надання можливостей для розвитку, для навчання, саморозвитку та кар'єрного зростання, що може бути здійснено через проведення тренінгів, конференцій, вебінарів, стажування, а також надання доступу до різноманітних освітніх ресурсів. Періодично необхідно виявляти вдячність та визнавати досягнення своїх працівників. Похвала та нагороди за високі результати або вдалий внесок можуть значно підвищити мотивацію. Можливості для працівників брати участь у прийнятті рішень та впливати на життєвий цикл проектів або ініціатив компанії - підвищує відчуття відповідальності та прив'язаності до спільної мети.

Враховуючи те, що чисельність найманих працівників туристичної агенції "Дім Подорожей" за останні досліджуванні роками є мінливою і налічує одного або двох працівників, то важливим є підтримувати баланс роботи та особистого життя, що дозволяє забезпечити гнучкий графік роботи та можливості для відпочинку й відновлення.

6. Вкрай важливим для туристичної агенції є впровадження інноваційних підходів у систему управління розвитком персоналу. Через малу чисельність працівників даний напрям можна значно покращити за рахунок:

- електронне навчання (e-learning) - використання онлайн-курсів, вебінарів та інших електронних ресурсів, що дозволяє вчитися в зручний час і місце, а також забезпечує можливість індивідуалізованого навчання;

- гейміфікація - використання елементів гри в навчальних програмах для стимулювання мотивації та покращення засвоєння матеріалу, включаючи призи, рейтинги, виклики та інші елементи, які зроблять навчання цікавішим та захопливішим;

- використання віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR) через створення інтерактивних навчальних симуляцій з використанням VR та AR технологій, що дозволяє отримати практичний досвід у безпечній та контрольованій обстановці;

- мікронавчання (microlearning) включає розподілення навчального матеріалу на невеликі, зручні для сприйняття порції, які можуть бути легко засвоєні протягом короткого часу, що дозволяє підтримувати неперервний процес навчання без перевантаження;

- спільне навчання (collaborative learning), тобто стимулювання співпраці та обміну знаннями між працівниками даної галузі через спільні проекти, дискусійні форуми та інші колективні форми навчання;

- аналіз даних та штучний інтелект з метою використання аналітики даних та інструментів штучного інтелекту для ідентифікації індивідуальних потреб й рекомендацій щодо розвитку персоналу на основі персоналізованих даних;

- менторство та крос-тренінг з допомогою стимулювання взаємного навчання та обміну досвідом між працівниками [41, с. 111; 10].

Насамперед практиками пропонується оновлення організаційної структури турагенції, оскільки передбачені завдання, розв'язання яких покладено на менеджера в цій сфері, які потрібно включити в штатний розклад. У табл. 3.3 подано характеристику посад, передбачених в оновленій організаційній структурі туристичної агенції «Дім Подорожей».

Із табл. 3.3 видно, що майже кожній посаді передбачена важлива функція у суттєвому професійної культури відповідно до стандартів ISO 9001:2015. У той же час поява нової посади в управлінні підприємством обумовлює необхідність у перепроєктуванні системи управління підприємством, оскільки модифікуються інформаційні та матеріальні потоки.

Таблиця 3.3

Характеристика нових посад, передбачених в оновленій організаційній структурі

Посада	Головні посадові обов'язки та задачі
Спеціаліст з ділової етики та КСВ	Визначення методів залучення клієнта, створення ефективної програми лояльності, розширення і сегментування клієнтської бази, пошук «оптових» покупців туристичних послуг, підтримка фірмового стилю, проведення рекламних кампаній.
Директор відділу HR та ділової етики	Розробка маркетингової стратегії та її впровадження, розробка загальної концепції внутрішнього маркетингу та контроль за його реалізацію.

Джерело: розробка автора

7. Моніторинг та коригування є важливим етапом у процесі управління розвитком персоналу. Цей процес дозволяє виявляти успіхи та слабкі сторони в системі управління персоналом й вносити необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей компанії. Зокрема проявляється через:

- встановлення ключових показників продуктивності (KPIs), які дозволять оцінювати успішність системи управління розвитком персоналу, такі як рівень навченості персоналу, покращення продуктивності, зниження текучості кадрів тощо;

- систематичний моніторинг результатів з метою проведення регулярного аналізу зібраних даних щодо розвитку персоналу, порівнюючи їх із встановленими KPIs. Допомагає виявити тренди та зміни в продуктивності й розвитку персоналу;

- залучення облікових записів для внесення даних про навчання та розвиток персоналу, щоб мати зручний доступ до інформації та забезпечити точність даних;

- періодичне проведення аудитів та оцінок ефективності системи управління розвитком персоналу для виявлення слабких місць та можливостей для покращення. Оцінка ефективності різних програм та ініціатив з розвитку персоналу;

- коригування стратегії на основі результатів моніторингу, вносячи необхідні зміни та покращення. Це може включати перегляд цілей, зміну програм навчання, вдосконалення процесів оцінки та розвитку персоналу;

- залучення зворотного зв'язку, враховуючи думку та відгуки персоналу щодо ефективності системи управління розвитком персоналу;

- постійне вдосконалення над системою управління розвитком персоналу, враховуючи зміни в бізнес-середовищі, технологічні інновації та потреби персоналу [36, с. 64].

До прикладу, у працівників є проблеми з навичками тайм-менеджменту, тобто невміння правильно розділити час між терміновими та нетерміновими справами, делегування обов'язків, увага розсіюється між важливими та неважливими завданнями. У такій ситуації варто звернути увагу на вище перелічені аспекти та сформулювати основні стратегії, способи та поради з тайм-менеджменту, сформувати систему розвитку навичок, яка у майбутньому допоможе у досягненні поставленої цілі.

Насамперед важливо адаптувати навчання для задоволення потреб співробітників. Успішне навчання тайм-менеджменту для задоволення конкретних потреб компанії та її співробітників забезпечить створення програми навчання, яка може бути максимально ефективною та активно залучати більше людей, надаючи їм навички, які є на їхню думку необхідними, щоб краще впоратися з вищими робочими навантаженнями. Індивідуальні навчальні заняття можуть бути досягнуті наступним шляхом: проведення оцінки потреб, налаштування програми навчання, при цьому

звертаючи увагу на графік працівника та його можливості приділити достатню кількість часу на навчання (до прикладу 2-3 рази на тиждень працівник може виділити часу для покращення навичок), включення практичних вправ, а також надання постійної підтримки, щоб допомогти досягнути співробітникам встановлені цілі.

Другим важливим кроком є чітко обговорити мету та цілі. Це один з найважливіших кроків для навчання тайм-менеджменту і завдяки цьому можна виявити наскільки добре підібрана стратегія управління часом. Це дає гарантію, що всі співробітники йдуть в одному напрямку й кожен знає, що йому потрібно робити, щоб досягнути встановленої цілі й всі завдання виконуються вчасно. Для того, аби допомогти співробітникам досягти мети, варто використовувати чітку та лаконічну мову, використовувати заздалегідь підібрані посібники, приводити яскраві приклади та постійно комунікувати.

Не менш важливу роль відіграють навчальні матеріали. Вони повинні бути корисними, цікавими, інтерактивними та візуально привабливими. Коли справа доходить до ефективного навчання в офлайн чи онлайн форматі, управління часом не може бути таким, що «одне рішення підходить всім». Певний метод навчання може працювати на одного, але не на всіх інших. Тому потрібно побудувати інструменти відстеження часу та навчальні матеріали, які є дієвими, інтерактивними, захоплюючими, але, перш за все, допомагають співробітникам ефективно використовувати свій час. У людей часто виникають проблеми із здатністю зосереджувати свою увагу, тому необхідно уміти зацікавити їх та утримати увагу протягом всього часу. Популярні книги з тайм-менеджменту, які допомагають правильно розподіляти час: «7 звичок вискоєфективних людей» С. Кові, «Тайм-менеджмент. Мистецтво планування та управління своїм часом і своїм життям» Дж. Моргенстерн, «Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу» Д. Аллен, «Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети» Г. Маккеон тощо.

Визначення пріоритетів завдань. Навести яскраві приклади працівникам, як визначати пріоритети завдань, що є важливим аспектом ефективного навчання тайм-менеджменту та стратегії навчання персоналу, оскільки це дає їм можливість робити усвідомлений вибір, працювати ефективно, узгоджувати свої зусилля з організаційними цілями та зменшувати стрес. Пріоритетність завдань є частиною ефективних навичок тайм-менеджменту, що підвищує продуктивність і гарантує, що цінний час і ресурси виділяються на важливіші заходи і що співробітники не витрачають занадто багато часу на неважливі справи.

Делегування завдань відіграє свою роль, оскільки це усвідомлений розподіл задач між працівниками підприємства. Делегування завдань в потрібний час правильним виконавцям дозволяє організувати роботу так, щоб цілі були досягнуті якомога швидше та ефективніше.

Крім того, існує багато методів, які допоможуть грамотно розпланувати час для виконання коротко- чи довгострокових завдань. Завдяки їх різноманітності, кожен працівник зможе особисто підібрати саме той спосіб, який йому імпонуватиме найбільше або ж скомбінувати різні поради та техніки. Наприклад: «Метод помідора» («Система 25 хвилин», «Pomodoro»), «Автофокус», Матриця Ейзенхауера, «Метод 5 пальців», «Щоденник часу», GTD – Getting Things Done, система Франкліна, методика АБВ аналізу, принцип 80/20, тощо.

Пропрацювавши кожен етап, елементи та аспекти впровадження навчання працівників навичок ефективного тайм-менеджменту, варто не зупинятись на досягнутому та постійно удосконалювати систему управління часом як кожного працівника, так і підприємства в загальному. Адже тільки зробивши це системою, можна говорити про стабільний успіх організації та її розвиток.

Хоча навчання з управління часом має численні переваги, підприємства можуть зіткнутися з певними труднощами під час впровадження такого навчання для співробітників. Це може бути: опір змінам, відсутність

підкріплення та подальших дій, індивідуальні відмінності в стилях навчання, обмеження часу, відсутність організаційної підтримки та стійкої мотивації. Прогнозуючи та вирішуючи ці виклики, організації можуть підвищити ефективність навчання з управління часом і підтримати працівників у розвитку цінних навичок для підвищення продуктивності та балансу між роботою та особистим життям [13].

Таким чином, планування навчальних програм, впровадження інноваційних підходів, постійний моніторинг та коригування дозволяють забезпечити ефективність та реалізацію стратегічних цілей системи управління розвитком персоналу туристичної агенції «Дім Подорожей», що підвищує конкурентоспроможність через розвиток кваліфікаційного потенціалу свого персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Професійний розвиток персоналу – це планомірний і систематичний процес, спрямований на підвищення кваліфікації працівників через постійне професійне навчання в рамках їхньої роботи в організації. Його мета – досягнення високої продуктивності, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, та підготовка працівників до виконання нових, складніших завдань з максимальним використанням їхніх здібностей та потенціалу.

2. Існує декілька видів професійного навчання на підприємстві: початкова професійна підготовка, додаткова професійна підготовка працівників, підвищення кваліфікації працівників, підвищення кваліфікації керівного персоналу та спеціалістів. Що стосується методів навчання працівників туристичного підприємства, можна навести такі приклади: навчання на робочому місці (інструктаж, доручення, ротація, копіювання, наставництво, делегування, слідування навчальним програмам) та навчання поза робочим місцем (навчальні ситуації, рольові ігри, дистанційне навчання, моделювання, рекламні тури).

При цьому, туристичне підприємство завдяки підвищенню кваліфікації працівників ставить перед собою такі завдання: створення сприятливої атмосфери для продуктивної роботи працівників; надання професійної підготовки співробітників; впровадження системи безперервної освіти з можливістю індивідуалізації під співробітників; піклування про адаптацію працівників; оптимізація використання людського потенціалу; здійснення професійного та кваліфікаційного росту для досягнення стратегічних цілей управління; використання результатів оцінок; сприяння позитивному ставленню персоналу до туристичного підприємства та її вищого керівництва через систематичне планування кар'єрного зростання працівників тощо.

3. Туристична агенція «Дім Подорожей» знаходиться у місті Хмельницький, вул. Степана Разіна 4/1. Наразі агенція функціонує уже 11 років. Послуги, що надаються клієнтам туристичної агенції: бронювання та квитки, тобто туристична агенція може допомогти з бронюванням готелів у будь-якій точці світу, що включає в себе різноманітні типи готелів – від економ-класу до all-inclusive та вілл. Агенція може забронювати необхідні квитки на різні види транспорту (авіа-, залізничний та автобусний) для зручності подорожування клієнтів. Вагоме значення мають укомплектовані турпакети, що включають в себе перельоти, проживання, трансфери, страхування та інші послуги, які дозволяють клієнтам зробити відпочинок безпечним та зручним.

За допомогою PEST-аналізу було визначено можливості та загрози фірми. Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, збільшення кількості молодих туристів, які віддають перевагу активному відпочинку та подорожам, спрощення візового режиму для українських громадян до популярних туристичних напрямків; військовий стан в країні, що обмежує можливості подорожей та впливає на безпеку громадян, зміни у споживчих перевагах, що можуть призвести до втрати попиту на традиційні туристичні послуги, залежність від зовнішніх постачальників транспортних послуг тощо.

4. Було досліджено, що основні аспекти управління розвитком персоналу в «Дім Подорожей» включає у себе навчання та розвиток (програми навчання, тренінги), мотивацію та заохочення (система винагород, розвиток корпоративної культури), оцінка ефективності (регулярні оцінювання, індивідуальні бесіди).

Стратегія управління персоналом у туристичній агенції «Дім Подорожей» тісно взаємодіє з загальною стратегією агенції, якою є забезпечення найкращого сервісу для клієнтів та постійне підвищення операційної ефективності. Директор відповідальний за управління персоналом, керується основними цінностями компанії, такими як клієнт, співробітники, технології та ефективність. Туристична агенція «Дім

Подорожей» досягає професійного успіху, завдяки менеджеру туризму – який засвоїв правила ділового етикету. Діловий етикет є зведення правил поведінки в ділових відносинах.

5. З метою здійснення модернізації професійного розвитку персоналу туристичної агенції варто звернути увагу на такі напрямки професійного розвитку працівників агенції: цифрові технології та онлайн-навчання, спеціалізовані курси і тренінги, міжнародна сертифікація, розвиток soft skills, стажування та обмін досвідом тощо.

Розробка стратегічних орієнтирів для удосконалення системи управління розвитком персоналу туристичної агенції «Дім Подорожей» може включати певні кроки, що підвищать конкурентоспроможність через розвиток кваліфікаційного потенціалу свого персоналу. Аналіз потреб персоналу, визначення цілей щодо розвитку персоналу, планування навчальних програм, впровадження системи оцінки, підтримка та мотивація персоналу у процесі розвитку, впровадження інноваційних підходів, моніторинг та коригування.

Отож за допомогою аналізу було виявлено, що «Дім Подорожей» туристична агенція протягом багатьох років функціонує, розвивається та задовільняє потреби туристів. Агенція має чудові перспективи розвитку у майбутньому, зростання прибутку, збільшення клієнтської бази, підвищення компетентності працівників. Завдяки вищенаведеним методам, формам навчання туристична агенція матиме можливість більш ефективно навчати персонал та займатись їх розвитком, професійним зростанням.

Загальні висновки з даної бакалаврської роботи підкреслюють важливість професійного розвитку в туристичній сфері. Високоосвічені працівники з хорошою клієнтоорієнтованістю завжди знайдуть спосіб не тільки зацікавити туристів, але й зробити їх постійними клієнтами та сприятимуть зростанню хорошої репутації туристичної агенції.

Ця бакалаврська робота розширює розуміння процесу формування й функціонування системи професійного зростання працівників і надає

практичні рекомендації для впровадження цих знань у практику. Вона відкриває можливості для подальших досліджень та допомагає забезпечити стабільний розвиток і покращення туристичної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Є. Професіональне навчання персоналу. Менеджер по персоналу. 2006. № 11. С. 58-62.
2. Байда Б. Ф. Формування інформаційно-комунікаційної платформи системи в туризмі. Тернопіль : ТНТУ, 2020 Том 64 . С 7-13.
3. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
4. Брич В.Я., Гарбера О.Є., Гуцул О.Я. та ін. Туроперейтинг: підручник за заг. ред. д. е. н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 440 с.
5. Денисенко М. П., Терещенко Н. М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1 (40). С. 134–138.
6. Дідовець І. Особливості розвитку професійної етики на сучасному етапі. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія «Економіка і управління». 2015. Вип. 33. С. 245–253.
7. Козлова І. М. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). С. 117-129. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-117-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129).
8. 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.
9. Скударь Г. Розвиток персоналу – підвищення конкурентоспроможності. Менеджер по персоналу. 2006. № 6. С. 4-10.
10. Шелестюк А.В., Кобилянська А.П. Інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу в галузі туризму. Зб. Тез щорічної звітної наук. Конф. Здоб. Вищої освіти (23 травня 2024 року, м. Хмельницький).

Хмельницький: Хмельницький ун-т управл. та права ім. Л. Юзькова. 2024. С. 315-316.

11. Шелестюк А.В., Щепанський Е.В. Туризм як форма міжкультурної комунікації. Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації: зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (2024 року, м. Харків). Харків: Харківський нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2023. С. 215-217.

12. Шелестюк А. Лалуєва Н.М. Роль емпатії у туристичному бізнесі: переваги та недоліки. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: зб. Тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (10 листопада 2023 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: нац. ун-т «Запорізька політехніка», 2023, С. 196-200

13. Шелестюк А.В., Хитра О.В. Роль навичок ефективного тайм-менеджменту у професійному розвитку працівників туристичного підприємства. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (14–15 листопада 2023 року, м. Харків). Ч. 2. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С. 165–170.

14. Про професійний розвиток працівників. *Закон України* від 05.12.2019 № 341-IX URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t124312?an=1>

15. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

16. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

17. Важливість професійного розвитку на роботі URL: <https://alison.com/blog/the-importance-of-professional-development-at-work>

18. Key Features of Effective Professional Development URL: <https://cefcambodia.com/2021/02/19/key-features-of-effective-professional-development/>

19. Кудла Н. Є., Фединець Н. І. Управління персоналом в туризмі: навч. посібник. Львів. Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2022. С. 112-162.
20. Матвієнко А.Т., Цись В.Г. Технологія та організація туристичної діяльності: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 120 с.
21. Гуменюк Г.М. Організація туристичних подорожей: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: НАІР, 2014. 364 с.
22. Туристична агенція «Дім Подорожей». URL: <https://khmelnysky.com.ua/ua/info-turystychna-agenciya-dim-podorozhey>
23. Офіційна сторінка Instagram Турагенція «Дім Подорожей» URL: https://www.instagram.com/dim.podorozhey_khm/
24. Господарський кодекс України. *Закон, Кодекс* від 16.01.2003 №**436-IV**. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
25. Про туризм: Закон України від 15.09.1995. № 324/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
26. Туристичні фірми Хмельницького. URL: <https://list.in.ua>
27. Вецепура Н., Земліна Ю. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>
28. Желніна Є.В. Система безперервного навчання персоналу організації. *Кадри підприємства*. 2006. № 4. С. 91-106.
29. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 246 с.
30. Кодекс законів про працю. *Закон, Кодекс* від 10.12.1971 № **322-VIII** URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>

31. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
32. Чорна Н. В. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29.
33. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. Львів: "Магнолія 2006", 2007. 352 с.
34. Мирошниченко М.І. Психологія ділового спілкування: конспект лекцій. Одеса, Одеський державний екологічний університет, 2020. 130 с.
35. Борецька Н. П., Тимофєєва О. Основні шляхи підвищення професійної етики персоналу підприємств у сфері гостинності. *Бізнес-навігатор*. 2019. №. 5-1. С. 100-106.
36. Simat, Karolina, et al. "The ethical dimension of travel agencies business in changing business environment (Serbia): Employees' attitudes vs. employees' conduct expected by management." *Geographica Pannonica*. 2019. 23.1. P. 64-75.
37. ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - вимоги» Офіційний сайт ISO-Standart URL: <http://iso-standart.org/ua/iso/9001-2015/>
38. Mossaz, A., & Coghlan, A. The role of travel agents' ethical concerns when brokering information in the marketing and sale of sustainable tourism. *Journal of Sustainable tourism*, 2017. 25(7). P. 989-1006.
39. How Blockchain Technology is Transforming the Travel Industry URL: <https://www.revfine.com/blockchain-technology-travel-industr>
40. Blockchain in tourism: Hope or Hype URL :<https://www.tourism-review.com/blockchain-in-tourism-world-news10635>
41. Мельник А. О., Тимофєєва О. С. Професійна етика персоналу підприємства сфери гостинності та шляхи її удосконалення *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. С. 111-114

42. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 178 с.

43. Грановська В.Г., Крикунова В.М., Морозова О.С. та ін. Економіка туризму: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 316 с.

44. Дробиш Л. В., Карпенко Ю. В. Забезпечення високої якості туристичних послуг як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27-28 квітня 2017 року). Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 179–182.

45. Дробиш, Л., Карпенко, Ю., Горонович, С., & Соболев, В. Концептуальні засади управління якістю та безпекою послуг туристичних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2024 №1 (111), 46-50. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-6>

46. Михайліченко Г.І. Туроперейтинг: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 304 с.

47. Формування системи оцінки персоналу на прикладі туристичних організацій. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/shpak.htm

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 3.4

Форма для оцінювання менеджера туристичної агенції

Результати роботи, трудова поведінка, якості менеджера	Бали					
	1	2	3	4	5	6
1. За результатами роботи:						
1.1. якість виконаної роботи;						
1.2. кількість обслужених клієнтів;						
1.3. кількість підписаних договорів;						
1.4. дотримання термінів виконання роботи.						
2. Трудова поведінка:						
2.1. здатність включитися в роботу групи;						
2.2. організаторські здібності;						
2.3. здатність до вирішення проблем;						
2.4. вміння вести переговори						
2.5. здатність до керівництва;						
3. Якості менеджера						
3.1. рівень знань;						
3.2. комунікативність;						
3.3. професіоналізм;						
3.4. саморозвиток;						
3.5. самоосвіта;						
3.6. переконливість.						

Джерело: [47]

Для створення таблиці оцінювання працівників туристичної агенції, яка допоможе вимірювати ефективність навчання та розвитку персоналу, важливо врахувати різні аспекти роботи, компетенції та досягнення. Ось приклад такої таблиці:

Таблиця 3.5

Оцінювання працівників туристичної агенції

Параметр оцінювання	Оцінка (1-5)	Коментарі
Професійні знання		
Знання туристичних напрямків		
Знання туристичних продуктів		
Знання процесів бронювання		
Навички продажів		
Вміння презентувати тури		
Вміння вести переговори		
Результативність продажів		
Клієнтоорієнтованість		
Якість обслуговування клієнтів		
Вирішення конфліктів		
Зворотний зв'язок від клієнтів		
Особисті якості		
Комунікабельність		
Відповідальність		
Пунктуальність		
Навички роботи в команді		
Взаємодія з колегами		
Участь у командних проєктах		
Внесок в корпоративну культуру		
Ефективність навчання та розвитку		
Участь у тренінгах та семінарах		
Застосування отриманих знань на практиці		
Прагнення до саморозвитку		
Підсумкова оцінка		
Рекомендації для розвитку		

Джерело: розробка автора

Інструкції для заповнення таблиці:

1. Оцінка (1-5): Для кожного параметра оцінювання виставляється оцінка за шкалою від 1 до 5, де 1 – низький рівень, а 5 – високий рівень.
2. Коментарі: Дають можливість детальніше описати причини виставленої оцінки, надати приклади, підкреслити сильні сторони та визначити напрямки для покращення.

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

_____ Аліна ШЕЛЕСТЮК

Науковий керівник:

асистент кафедри публічного управління та адміністрування

_____ Анна КОБИЛЯНСЬКА

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ