

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
_____ Лариса ЧЕПУРДА

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня освіти

на тему: «Оцінка ролі кадрів у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства»

(назва теми)

Виконав студент 2 курсу МТ-406 групи

Спеціальності 242 «Туризм»

Калініченко Владислав Юрійович

Керівник д.і.н, проф.Чепурда Г.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Герман І.В.

(прізвище та ініціали)

Черкаси, 2025 р.

Черкаський державний технологічний університет
Факультет технологій, будівництва та раціонального природокористування
Кафедра: туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній рівень: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ Лариса ЧЕПУРДА

« ___ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____

Керівник дипломної роботи _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом Черкаського державного технологічного університету від

« ___ » _____ 20 ____ року № _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи _____

3. Вихідні дані до дипломної роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, плакатів) _____

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « ___ » _____ 20__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи (роботи)	Строк виконання	Примітка

Студент-дипломник _____
(підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної
роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Звіт про кваліфікаційну роботу: 90 сторінок, 3 розділи, 14 рисунків, 6 таблиць, 4 додатки, 83 джерела.

Об'єктом дослідження є роль кадрів у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні положення управління персоналом туристичного підприємства.

Мета дослідження – визначення методичних підходів до оцінки та прогнозування рівня економічної ефективності управління персоналом туристичного підприємства.

Розглянуто особливості забезпечення ефективного управління персоналом підприємства на підставі як матеріальної, так і моральної мотивації. Здійснено аналіз сучасних методів оцінки економічної ефективності управління персоналом у туристичній галузі, визначено їх переваги та недоліки. Представлені методичні підходи до оцінки економічної ефективності управління персоналом туристичного підприємства, розглянуті перспективи та особливості застосування методів статистичного аналізу у сфері менеджменту персоналу. На основі експертного опитування розроблено пропозиції з удосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути впроваджені у практиці діяльності підприємств туристичної галузі економіки України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТОДИ АНАЛІЗУ І ОЦІНКИ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК, ПРОГНОЗУВАННЯ.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретико-методологічні основи оцінки ролі кадрів на туристичному підприємстві.....	7
1.1 Теоретичні засади оцінки ролі кадрів на туристичному підприємстві.....	7
1.2 Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу у сфері туризму.....	18
1.3 Методологічні підходи до оцінки ролі кадрів на підприємстві.....	28
Розділ 2 Дослідження системи управління кадрами на підприємстві «Супутник Звенигородка».....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Супутник Звенигородка»	36
2.2 Оцінка кадрового забезпечення туристичного підприємства.....	50
2.3 Аналіз соціально-економічної ефективності кадрової роботи.....	57
Розділ 3 Напрями вдосконалення рівня конкурентоздатності персоналу в туристичній організації.....	66
3.1 Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку кадрів підприємства	66
3.2 Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства	74
3.3 Пропозиції щодо створення безпечних умов праці та комфортного внутрішнього середовища туристичного підприємства «Супутник Звенигородка».....	78
Висновки.....	82
Список використаної літератури.....	84
Додатки.....	92

ВСТУП

Особливості сучасного етапу регулювання ринкових відносин полягають в конкуренції, яка базується на якості товарів та послуг. На сьогодні багато уваги приділяється поліпшенню якості обслуговування та рівня надання послуг, а також тому, як цього можна досягти за рахунок використання людських ресурсів. Зауважимо, що найбільш цінним ресурсом кожного туристичного підприємства є люди, їх інтелектуальні здібності, комунікативні навички та здатність працювати в команді. Саме тому, важливим елементом успішного функціонування будь-якої туристичної фірми є розуміння базових систем управління кадрами. Протягом багатьох років фахівцями були розроблені концепції і моделі конкурентних переваг, конкурентні стратегії та основні методи управління персоналом, які мають значний вплив на продуктивність кожного працівника.

За останні декілька років роль управління персоналом на туристичному підприємстві значно зростає. Враховуючи сучасне конкурентне середовище, для забезпечення конкурентоспроможності компанії обов'язковим елементом стратегії розвитку визначають стратегію розвитку персоналу.

В умовах прогресивного ринкового середовища необхідно забезпечувати управління процесом розвитку кадрів на усіх його етапах та встановлювати стандарти організаційної культури і лідерства, оскільки це є значимими знаряддями формування інтелектуального капіталу компанії. Цим пояснюється актуальність обраної теми магістерської роботи.

Метою дослідження є оцінка ролі кадрів у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

– розглянути сутність та головні етапи управління кадрами на туристичному підприємстві;

- визначити роль персоналу у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства;
- розкрити теоретико-методологічні принципи оцінки ролі кадрів в системі переваг туристичного підприємства;
- здійснити діагностику системи управління розвитком персоналу туристичного підприємства;
- визначити головні недоліки кадрової системи на підприємстві туристичного бізнесу;
- запропонувати напрями удосконалення системи розвитку ролі кадрів на підприємстві;
- оцінити продуктивність втілення запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – роль людських ресурсів у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства.

Предмет дослідження – прикладні аспекти та теоретико-методологічні положення оцінки ролі кадрів у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства.

База дослідження: ТА «Супутник Звенигородка».

Методи дослідження: синтез та аналіз, системно-логічний підхід, монографічний, групування, формування таблиць, порівняльний та аналізу.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу ТА «Супутник Звенигородка».

Структура дослідження: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ РОЛІ КАДРІВ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні засади оцінки ролі кадрів на туристичному підприємстві

У сучасному світі, де технологічні зміни та конкуренція розвиваються з великою швидкістю, підприємства повинні активно інвестувати в розвиток свого персоналу.

Треба відзначити також низький рівень конкурентоспроможності в Україні порівняно з іншими європейськими країнами. Це важливий аспект, і вирішення цієї проблеми може включати не лише розвиток персоналу, але і інші аспекти, такі як покращення бізнес-середовища, зменшення бюрократії, підтримка інновацій, та інші заходи.

Зауважимо, що конкурентоспроможність – це показник, який відзначається багатоаспектністю та може включати не тільки якість персоналу, але й стратегічне управління підприємством, маркетинг, фінансову стійкість та інші фактори [24, с. 10].

Успішні підприємства дійсно повинні бути готовими до постійних змін і надавати пріоритет розвитку свого персоналу, щоб ефективно конкурувати в сучасному ринковому середовищі.

Сучасне професійне середовище характеризується тенденціями до швидкого старіння знань, постійними технологічними оновленнями, безперервним технічним прогресом. Саме тому, серед основних чинників, які гарантують високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, є потреба в постійному підвищенні фахового рівня своїх кадрів [52, с. 252]. Наслідком прогресивного розвитку ринкового середовища стало зародження і формування поняття конкуренції, що змушує підприємців постійно розвиватися й самовдосконалюватися, не зупинятися на досягнутому, тобто підвищувати конкурентоспроможність свого бізнесу.

Підвищення кадрового потенціалу та зосередження на професійному рості персоналу визнаються як ключові фактори для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дотримання високих стандартів у професійному розвитку персоналу є критичним для забезпечення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до середовища, яке швидко змінюється.

Зазначений акцент на створенні простору для професійного зростання, підвищенні рівня корпоративної відповідальності та постійному розвитку працівників вказує на сучасні тенденції в управлінні персоналом. Це свідчить про перехід від традиційних методів управління до новітніх підходів, зокрема, у використанні передових методів управління розвитком персоналу.

Однією з ключових сучасних тенденцій є інтеграція концепції корпоративної соціальної відповідальності в систему управління персоналом. Це відображає не лише зовнішню відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем, а й внутрішню відповідальність за добробут та розвиток персоналу. Корпоративна соціальна відповідальність стає частиною стратегії мотивації співробітників, що може позитивно вплинути на їхню робочу продуктивність.

Зазначені тенденції в управлінні персоналом відображають глобальні зрушення у визначенні ролі працівників у сучасних організаціях. Інвестування в розвиток персоналу та відданість принципам корпоративної соціальної відповідальності може визначати успіх підприємства в умовах загострення конкуренції та бізнес-середовища, що швидко змінюється.

Таким чином, в країнах Західної Європи вже досить довго триває пошук нових джерел та нових конкурентних переваг. Таким чином, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал [60, с. 92].

Останнім часом на Заході, а тепер й у вітчизняному бізнесі, головними тенденціями в сфері управління персоналом є створення простору для професійного зростання, підвищення рівня корпоративної відповідальності,

засвоєння нових умінь та постійного розвитку працівників. Спираючись на досвід Європейських країн, можна сміливо стверджувати, що поява нових технологій змушує підприємців застосовувати передові методи управління розвитком персоналу, що базуються на новітніх підходах до розширення його компетенцій. Сучасний бізнес стикається з необхідністю повного оновлення основних систем менеджменту та затвердження нових управлінських моделей, націлених на постійний ріст креативного, творчого й інтелектуального потенціалу кадрів [43, с. 418].

Надзвичайно важливим напрямом професійного розвитку персоналу є корпоративна соціальна відповідальність працівників на підприємстві. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність підприємства за прямий та опосередкований вплив на економічне, екологічне та соціальне оточення, у якому воно існує. Хоча для України це поняття досі є дещо новим, його залучення до системи управління персоналом стає одним із головних напрямків мотивації співробітників [35, с. 239]. Корпоративна соціальна відповідальність існує двох видів: зовнішня і внутрішня. Розвиток людських ресурсів на підприємстві стосується внутрішньої КСВ. Аналіз українських підприємств показує, що все більше організацій впроваджує принципи КСВ у свою корпоративне середовище.

Питаннями проблематики безперервного розвитку персоналу, аналізу методології оцінки кадрів та основних напрямків у цій сфері присвячені праці Балабанової Л. В. [20], Бучинської Т. В. [25], Мальської М. П. [55], Татаревської М. С. [79] та інших.

Спираючись на їх внесок у галузь управління персоналом, тепер доступні новітні підходи, процедури та методики організації оцінки ролі кадрів на туристичних підприємствах. Варто зазначити, що для подальшого дослідження все ще залишається широке коло питань пов'язаних з розробкою інструментів оцінювання кадрів, які б в більшій мірі зосередилися на конкретних суб'єктах господарювання, у тому числі підприємствах туристичного та готельно-ресторанного господарства. Зокрема, це стосується останніх інноваційних

нововведень в туристичному бізнесі, які породжують необхідність модернізації класичних концепцій та засобів оцінки ролі персоналу через потребу їх адаптації до умов функціонування сучасних ринкових відносин [34, с.12].

Оцінка якості праці та розвиток персоналу є важливими елементами ефективного управління ресурсами підприємства. Ці процеси відіграють ключову роль у стимулюванні підвищення ефективності працівників, визначенні їхнього матеріального винагородження та підвищенні рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Оцінка персоналу виконує три основні завдання:

Перше – це стимулювання підвищення ефективності та якості праці: Оцінка дозволяє виділити сильні та слабкі сторони працівників, що надає підстави для розробки індивідуальних планів підвищення ефективності та професійного росту. Вона також може служити інструментом для стимулювання конкуренції серед працівників за досягнення високих результатів.

Друге – визначення розмірів матеріального винагородження: оцінка є основою для прийняття об'єктивних рішень щодо заробітної плати та бонусів. Прозорість та справедливість у визначенні компенсації можуть впливати на мотивацію працівників та їхню прив'язку до результатів.

Третє – підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності: Оцінка також може включати аспекти, пов'язані з відповідальним ставленням працівників до соціальних, екологічних та інших аспектів. Це може враховувати не лише індивідуальні досягнення, але й вклад в загальний корпоративний соціальний вплив.

Щодо визначення терміну «розвиток персоналу», важливо враховувати його системний та комплексний характер. [25, с. 59]. Нині, вітчизняні та зарубіжні науковці активно дискутують щодо визначення терміну «розвиток персоналу». На думку Гриньової В. М., [41, с.14] процес розвитку персоналу – це сукупність заходів, які сприяють повному розкриттю особистого потенціалу

співробітників і підвищенню рівня їх продуктивності та можливості здійснювати більший вклад у добробут підприємства.

Більш широке визначення цього поняття надає Савченко В. А. [76, с. 25], розвиток персоналу організації – це системний організований процес постійного професійного навчання працівників для підвищення рівня їх кваліфікації та підготовки до виконання нових виробничих завдань, відбір професійно-кваліфікаційних кадрів, формування власного резерву керівників з метою вдосконалення соціальної структури персоналу.

Зауважимо, що Балабанова Л. В. вважає, що розвиток персоналу – це певна сукупність організаційних заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємства [20,с.118]. У свою чергу Бучинська Т.В. під розвитком персоналу розуміє здійснення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності робити внесок у діяльність організації [25, с. 11].

На нашу думку, найповніше та найоб'єктивніше визначення дає Савченко В. А. , дослідниця розкриває саму суть поняття «розвиток персоналу» і надає найточніше уявлення про складові цього терміну. Беручи до уваги усі зазначені визначення, можемо підсумувати, що розвиток персоналу це – багатогранне поняття, що включає в себе процес набуття якісних професійних навичок і вмінь, оволодіння індивідуальними компетенціями за рахунок постійного навчання та саморозвитку. У свої роботах дослідники поділяють методи оцінки персоналу на дві категорії: прямий, за результатами праці, і опосередкований – через професійні і особисті характеристики працівника [57, с. 241].

Опосередкована оцінка персоналу розкриває сутність оцінки ділових та індивідуальних якостей працівників, які напряду впливають на ефективність виконання роботи. Процедури здійснення опосередкованої оцінки включають обґрунтований вибір критеріїв, методів і суб'єктів оцінки, «зворотний зв'язок», прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника за результатами оцінки. Адекватність оцінки має велике мотиваційне значення для працівника у зв'язку

з оплатою, кар'єрою та ін. Одним із ключових факторів росту організації є формування ефективної системи менеджменту, у тому числі створення активної кадрової політики підприємства, що має на меті пошук ресурсів для підвищення рівня кваліфікації персоналу, оскільки базою продуктивної діяльності кожного підприємства є робота висококваліфікованих спеціалістів [31, с. 55].

На сьогодні, сучасні вітчизняні туристичні підприємства стикнулися з гострою необхідністю виживати в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Це положення змушує керівництво фірм переглянути свої погляди на роль персоналу в житті підприємства. Управління кадровою політикою має декілька основних визначень, тому що це поняття несе в собі багатогранний спектр характеристик. Саме кадрова політика організації допомагає досягти цілей і завдань управління персоналом, це багатогранне поняття стає центром системи управління персоналом. Головним завданням управління кадровою політикою є розробка плану з вдосконалення кадрів, що включає в себе набір правил та вимог, мети, які окреслюють основний напрямок і зміст роботи з кадрами.

Основною метою у формуванні та реалізації управління кадровою політикою підприємств та організацій в умовах ринкової конкуренції є найбільш ефективно використання навичок працівників стосовно задач установи та країни в цілому. У той же час слід забезпечити підтримку здоров'я кожної людини та налагодити конструктивну співпрацю між членами команди та прямим керівництвом. Хоча досі науковці не дійшли до єдиного визначення управління кадровою політикою, усі трактування окреслюють єдину мету управління кадровою політикою – це постійне забезпечення організаційних підрозділів кваліфікованими працівниками, розробка умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних надій та інтересів співробітників [46, с. 161].

Розглянемо основні принципи та завдання, які можуть бути важливими для досягнення цієї мети.

Підбір та розвиток персоналу:

- ретельний підбір кваліфікованих працівників, що відповідають потребам організації;
- постійна оцінка потреб у навичках та компетенціях працівників і розробка програм навчання та розвитку.

Створення ефективного робочого середовища:

- забезпечення безпеки працівників на робочому місці;
- розробка програм підтримки фізичного та психологічного здоров'я співробітників.

Керівництво та мотивація:

- розвиток системи мотивації, що включає стимулювання результативності та надання можливостей для професійного зростання;
- створення ефективних комунікаційних механізмів між керівництвом та персоналом.

Соціальна відповідальність:

- врахування соціально-економічних надій та інтересів співробітників при розробці політики підприємства;
- залучення до соціальних та благодійних ініціатив для покращення спільноти та розвитку суспільства.

Адаптація до змін:

- гнучкість управління для адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ринкових умов;
- стимулювання розвитку новаторського підходу та вдосконалення робочих процесів.

Комунікація та співпраця:

- забезпечення ефективної комунікації між всіма рівнями керівництва та працівниками;
- стимулювання конструктивної співпраці та командної роботи.

Враховуючи ці принципи, організація може досягти балансу між потребами бізнесу, добробутом працівників та соціальною відповідальністю, що сприяє її стійкому розвитку в умовах конкуренції.

Управління кадровою політикою – це сукупність дій, націлених на втілення кадрової стратегії, а кадрова стратегія окреслює першочергові кадрові цілі, сукупність управлінських рішень і задач, реалізація яких допомагає втілювати цілі корпоративної стратегії. Необхідно одразу розрізнити два поняття – стратегія управління підприємством та управління кадровою стратегією.

Ці два терміни є спорідненими, оскільки стратегія організації окреслює основні довгострокові цілі росту підприємства, а кадрова стратегія – мету менеджменту фірми з метою виконання загальної корпоративної стратегії. Сьогодні науковці розрізняють три принципові групи кадрових стратегій.

Кадрова стратегія партнерства має в основі узгодження цілей та цінностей організації з цілями співробітників. Мета такої співпраці полягає в сумісному рості на основі спільних зусиль. Для втілення кадрової стратегії партнерства основними завданнями управління кадровою політикою є створення таких умов праці, які забезпечують найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Крім того, політика професійного зростання повинна базуватися на принципах доступності знань працівникові та повного використання набутих навичок [30, с.61].

Кадрова стратегія асиміляції персоналу передбачає, що компанія та працівник не мають спільних цілей та перспектив на майбутнє. Крім того, у кожного з них своя зацікавленість: компанія розглядає працівника як робочу силу, а співробітник компанію – як джерело прибутку. Основним напрямком управління кадровою політикою для реалізації такої стратегії є управління політикою оплати праці.

Кадрова стратегія спільних цілей ґрунтується на взаємозалежності матеріального стимулу від рівня лояльності співробітника до підприємства, що в результаті активізує самомотивацію та зацікавленість працівника в досягненні

успішних результатів професійної діяльності [48, с. 85]. Визначення кадрової політики як системи неофіційних постановок у невеликих підприємствах також відображає особливості таких організацій, де управління може бути менш інституціоналізованим, але в той же час важливим для успіху бізнесу.

Зосередження на індивідуальному значенні кожного працівника та його внеску в фінальні результати компанії відображає сучасні підходи до управління персоналом, де врахування індивідуальних навичок та мотивації стає ключовим фактором успіху.

Моральне і фінансове стимулювання, а також соціальні гарантії можуть виступати основою ефективної кадрової політики, особливо в умовах конкурентного ринку праці. Премії та участь працівників у розподілі прибутку стимулюють їхню зацікавленість у досягненні успіху компанії, що, у свою чергу, може позитивно впливати на їхню продуктивність та відданість.

Зауважимо, що важливість відповідності обов'язків здібностям та рівню підготовки працівників підкреслює необхідність гнучкості та індивідуалізації в управлінні персоналом. Зміни в методах відбору, оцінки та роботи з персоналом можуть допомогти підприємствам адаптуватися до сучасних вимог та забезпечити максимальну продуктивність та задоволеність працівників.

Кадрова політика компанії – це знаряддя, яке допомагає досягти цілей та завдань стратегічного управління кадрами. Її розробка та реалізація приводять персонал у відповідність до стратегії організації. Етап кадрового планування стає необхідним інструментом всієї системи управління персоналом на підприємстві. На цій стадії керівництво повинно організувати забезпечення людськими ресурсами у потрібній кількості та відповідної якості, а також створити умови для їх продуктивного використання. Першим кроком в системі планування кадрів є аналіз та оцінка умов, що ґрунтуються на об'єктивному описі праці, списку цілей, кількості робочих годин, умовах зайнятості, системі матеріальних виплат, стану робочих місць та інших умовах праці [31, с. 56].

Другий крок в процесі планування кадрів є прогнозування, що включає в себе передбачення щодо майбутніх потреб у персоналі, джерел забезпечення

цих потреб. Наступний етап підбору та підготовки персоналу також є наймовірно важливим, адже на цьому етапі ключовим є раціональне визначення кадрової потреби та якостей підбору, які в перспективі будуть впливати на працездатність всієї системи забезпечення персоналом. Етап навчання та підвищення кваліфікації персоналу є базовим критерієм управління кадровим забезпеченням та характеризується сукупністю соціально-економічних засобів в області професійного розвитку, підвищення кваліфікації та професійної майстерності працівників.

Основне значення оцінки для особистісної мотивації працівників полягає у необхідності систематичного задоволенні потреб у самоповазі, гідності і поваги з боку інших. Працівник здатен рости лише в умовах органічного поєднання особистих, інтелектуальних, творчих, психологічних та фізичних характеристик, які забезпечують високу продуктивність і підвищують загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Спираючись на праці дослідників в галузі, можна зробити висновок, що успіх управління кадрами залежить від двох головних факторів: чи зможе підприємство чітко визначити, які якості необхідні працівникам для досягнення стратегії розвитку, і які ефективні управлінські важелі варто застосувати для того, аби розвивати в працівників потрібні якості [26, с. 144]. Ці два питання однаково важливі й складні, особливо якщо брати до уваги ринкові трансформації економіки. З огляду на цю інформацію, першочерговим завданням для будь-якого підприємства є дослідження якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його переваг та недоліків, і разом з тим є необхідною базою для покращення персональних умінь працівника і підвищення його фахової компетенції.

В Україні професійний розвиток працівників здійснюється згідно з Кодексом законів про працю України [4], Цивільним та Податковим кодексами України [14], законами України «Про професійний розвиток працівників» [11], «Про зайнятість населення» [7], постановою Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення

кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва», «Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві» [4].

Згідно з чинним законодавством, роботодавець і співробітник несуть певну відповідальність один перед одним: роботодавець зобов'язується організувати професійне навчання та здійснити атестацію, а співробітник повинен після виконання програми професійного навчання пройти відповідну атестацію та сертифікацію отриманих ним знань. За ст. 201 КЗпП [4] для покращення рівня професійної підготовки, керівник має створити всі належні умови, аби персонал мав змогу на робочому місці або за його межами отримати професійне навчання за рахунок бюджету, виділеного підприємством. Працівнику, який успішно закінчив виробниче навчання, присвоюється кваліфікація відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника і надається робота відповідно до набутої ним кваліфікації та присвоєного розряду (ст. 206 КЗпП) [4]. Задля підвищення свого кваліфікаційного розряду або службового підвищення працівники мають засвідчити успішне проходження професійного виробничого навчання, загальноосвітню та спеціальну підготовку, й успішне завершення співробітниками навчання в навчальних структурах.

Атестація кадрів проводиться не як тест або письмовий іспит. Атестація проводиться у вигляді співбесіди між працівником і членами атестаційної комісії, призначеними наказом керівника підприємства, в ході якої працівник розповідає про виконання своїх обов'язків. Як визначено у ст. 1 Закону № 4312 [4], атестація працівників – це процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їхнього професійного рівня. Затвердження кваліфікації персоналу – це процес підтвердження відповідності професійних знань, умінь і навичок співробітників згідно встановлених чинним законодавством України вимогам і виробничим обов'язкам, проведення атестації їхнього професійного рівня шляхом оцінки.

Таким чином, результати оцінювання кадрів є надзвичайно важливим фактором, який відповідає за статус працівника на підприємстві і перспективу його просування по кар'єрним сходам, крім того, це важливий елемент мотивації співробітників, підвищення їх трудової відповідальності і відношення до своїх робочих зобов'язань. Для проведення повноцінної оцінки роботи персоналу потрібно здійснити збір, аналіз і оцінку інформації. Зокрема, це стосується того, як співробітники виконують доручену роботу, і наскільки їх особисті якості та показники на роботі відповідають встановленим стандартам. Після проведення оцінки персоналу розглядаються результати кожного працівника. Результати показують, чи відповідає працівник своєму службовому положенню.

1.2 Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу у сфері туризму

Одним із основних аспектів оцінки конкурентоспроможності персоналу на туристичних підприємствах є вибір методичного інструментарію, здатний забезпечити максимально об'єктивне оцінювання [43, с. 419]. Стрімкий перехід до ринкових відносин в Україні вимагає від підприємств туристичного бізнесу переходу до нових управлінських систем та ефективних методів управління [74, с. 222]. Наведемо ключові аспекти, які можуть допомогти підприємствам у цьому переході.

Щоб забезпечити стратегічне управління, необхідно розробити чіткі стратегії, які враховують специфіку туристичного бізнесу в Україні та нові ринкові реалії, проаналізувати конкурентоспроможність та унікальність пропозицій для привертання туристів.

Необхідне також впровадження новітніх технологій для покращення обслуговування клієнтів, маркетингу та управління бізнесом і використання інформаційних систем для ефективного моніторингу та аналізу ринкових тенденцій.

Важливим є створення гнучких структур та процесів, що дозволять швидко реагувати на зміни в попиті та умовах ринку, і розвиток культури внутрішньої адаптивності та інновацій.

Одним з ключових факторів є підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новітніми технологіями та врахуванням міжнародних стандартів обслуговування та створення ефективних програм навчання та розвитку для забезпечення конкурентоспроможності персоналу.

Наступним фактором є розробка стратегій маркетингу, що враховують інтереси та очікування цільової аудиторії та будівництво сильного бренду, який асоціюється з високою якістю та унікальністю послуг.

Важливим є також розвиток програм сталого розвитку, що враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти та відповідальне ведення бізнесу з урахуванням впливу на спільноти та довкілля.

Загальний підхід повинен бути системним і орієнтованим на досягнення довгострокового успіху, забезпечуючи підприємствам туристичного бізнесу не лише виживання, але й процвітання в нових ринкових умовах в Україні.

Одним із головних ресурсів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства є високий рівень конкурентоспроможності кадрів. У цих умовах перед керівниками підприємств постає завдання ухвалювати швидкі та обґрунтовані рішення стосовно аналізу виробничої ситуації.

Для прийняття важливих, об'єктивних управлінських рішень вітчизняними та зарубіжними вченими були розроблені передові методики оцінки конкурентоспроможності персоналу у сфері туризму. Сьогодні підприємствам доступний широкий вибір методик та стратегій оцінки професіоналізму кадрів [23, с. 166]. В залежності від ситуації їх можна вживати як індивідуально так і в поєднанні. В цілому всі види, засоби та методи аналізу з вивчення процесу управління персоналом у сукупності становлять методологію та методику його оцінювання. Сумісне використання доступних інструментів забезпечує формування в компанії ефективного механізму

оцінювання персоналу. Організація може обрати будь-який напрямок оцінювання персоналу, проте, для результативного оцінювання потрібно розуміти плюси та мінуси кожного методу, мати навички володіння інструментами для здійснення об'єктивного аналізу в межах обраного методу, тощо. Вибір правильного підходу до аналізу кадрів є ключовим фактором у розробці ефективної, прогресивної системи оцінювання персоналу на підприємстві. Однією з найпопулярніших методик оцінки персоналу у світі є методика «360 градусів» [35, с. 241].

Метод «360 градусів» – це система поточної оцінки персоналу, що має на меті встановлення відповідності працівника займаній посаді, використовуючи опитування його професійного оточення. Зазвичай ця система базується на відгуках прямого керівника, колег і підлеглих. Техніка «360 градусів» почала активно застосовуватися на Заході в кінці минулого століття. Пізніше, українські фахівці з персоналу почали використовувати систему своїх західних колег, і сьогодні цей метод є успішним інструментом оцінки персоналу у всьому світі.

Приблизно вісім – дванадцять людей заповнюють анонімну онлайн-форму зворотного зв'язку, у якій вони дають відповіді на запитання, що охоплюють широкий спектр компетенцій на робочому місці. Форма зворотного зв'язку включає пункти, які оцінюються за рейтинговою шкалою, а також просять оцінювачів надати письмові коментарі. Співробітник, якого оцінюють, також проходить опитування, яке включає ті ж питання, які інші отримують у своїх формах. Щоб уникнути особистих конфліктів, всі відповіді та коментарі оцінювачів повинні зберігатися абсолютно анонімно.

Залежно від цілей можуть оцінюватися як індивідуальні компетенції працівника (наприклад, ініціативність, конфліктність тощо), так і комплекс різних компетенцій: ефективність, ділова хватка, рівень технічних навичок, навички лідерської та групової роботи, інтелект, кар'єрні амбіції, професійна честь тощо.

Менеджери та керівники організацій використовують методика «360 градусів», щоб краще зрозуміти сильні та слабкі сторони своєї фірми. Система зворотного зв'язку автоматично зводить результати в таблицю і представляє їх у форматі, який допомагає одержувачу створити план розвитку. Індивідуальні відповіді завжди об'єднуються з відповідями інших людей з тієї ж категорії (наприклад, колег, підлеглих), щоб зберегти анонімність і дати співробітнику чітке уявлення про його загальні переваги та недоліки. Зазначена система також може бути корисним інструментом розвитку для людей, які бажають отримати підвищення. Зворотній зв'язок також корисний для того, щоб допомогти людям бути більш ефективними у своїх поточних ролях, а також допомогти їм зрозуміти, у яких галузях вони повинні зосередитися, якщо хочуть стати керівником. Таким чином, співробітники отримують відгук про те, як інші сприймають їх роботу, і мають можливість коригувати поведінку і розвивати навички, які дозволять їм досягти успіху в своїй професійній діяльності.

Компанії зазвичай використовують систему «360 градусів», двома способами: як засіб розвитку, що допомагає співробітникам розпізнавати переваги та недоліки і ставати більш ефективними та як метод оцінки роботи для вимірювання ефективності праці співробітників. Звичайно, будь-яка методика оцінювання персоналу має як свої переваги, так і недоліки. Зокрема, наведена система зосереджується на поведінці та компетенціях більше, ніж на базових навичках, вимогах до роботи та цілях продуктивності. Також важко правильно структурувати процес зворотного зв'язку, який би створював атмосферу довіри серед персоналу підприємства.

Метод «360 градусів» рекомендовано використовувати тільки в сукупності з іншими системами оцінки кадрового потенціалу: даний метод вважають доволі суб'єктивним, оскільки передбачає оцінку співробітника діловим оточенням. При проведенні оцінки за методом «360 градусів» співробітник піддається стресу, тому факт проведення оцінки повинен бути обґрунтований: наприклад, при плануванні кар'єри, при складанні списку на навчання або в рамках планової оцінки персоналу. Успішним рішенням

вважається поєднання методики «360 градусів» з методом «Центру оцінювання» [40, с. 133].

«Центр оцінювання» – це один з методів оцінки навичок персоналу компанії, який поєднує в собі відразу дві технології – навчання та центр оцінки. Це забезпечує глибоке розуміння сутності навички та відразу тренує застосування на практиці. Ця техніка є чудовим інструментом для «перекваліфікованих» менеджерів та службовців, що дозволяє їм по-іншому поглянути на власні компетенції. Під час цієї процедури учасники активно оцінюють як власну поведінку, так і поведінку своїх колег у рамках професійного розвитку. В ході кожної вправи кожен учасник на основі відгуків колег та тренера отримує детальну інформацію про їх результати та про те, що робити для їх розвитку. «Центр оцінювання» – це комплексний метод діагностики успіху працівника у професійній діяльності, заснований на оцінці його поведінки в різних змодельованих ситуаціях. Оцінка проводиться за допомогою спеціально розроблених методів, що дозволяють зробити висновок про компетенції людини, її професійні якості.

У процесі проведення оцінки працівників просять виконувати вправи, для яких їм потрібно буде показати якості, знання та вміння, важливі для компанії та конкретної посади. Ступінь присутності цих якостей оцінюють спеціальні експерти з використанням суворих критеріїв. На підставі результатів тесту робиться висновок, наскільки особа відповідає цій посаді. Процедури займають від одного до трьох днів, кількість учасників, як правило, обмежується групою з 5–10 осіб. Призначення «Центру оцінювання» – оцінити потенційний успіх працівника в професійній діяльності. Це може бути як придатність для конкретної посади, так і здатність вирішувати певні проблеми. Експерти не оцінюють поточну роботу працівника та його минулі досягнення – вони дивляться на можливість ефективної роботи в умовах, відмінних від його поточної посади.

Ця система оцінки персоналу може проводитись відділом кадрів організації або зовнішніми консультантами [56, с. 170]. Внутрішні спеціалісти,

які знають методологію, зазвичай знаходяться у великих компаніях, які мають фінансові ресурси для утримання штату оцінювачів. Аутсорсинг вибирають менеджери, які не планують інвестувати в підготовку власних експертів, але хочуть отримати об'єктивні та надійні результати. Використання зовнішніх компаній для організації та проведення оцінки має безсумнівні переваги: воно гарантує незалежність результатів, відсутність помилок та суб'єктивність, а також високу швидкість та якість оцінки завдяки накопиченому досвіду. Всі соціальні та економічні ефекти, які отримуються в результаті здійснення оцінки персоналу, дають змогу підняти рівень конкурентоздатності підприємства.

Нині, для багатьох українських підприємств першочерговим завданням стає пошук ефективних методик оцінки персоналу, які б орієнтувалися на майбутній розвиток. Потрібно не лише оцінити особисті та професійні якості працівників, але й окреслити подальший план дій з підвищення кваліфікації кадрів. Зважаючи на це, особливої уваги заслуговує метод КРІ (Key Performance Indicators) [52, с. 293].

Вато зазначити, що сьогодні вітчизняні підприємства майже не використовують системи оцінки конкурентоспроможності кадрів, а ті методики, які використовуються, на практиці виявляються застарілими та неефективними. Саме тому, сучасні дослідники пропонують використовувати методику КРІ з залученням експерта-консультанта.

КРІ – це система оцінки кадрів, яка демонструє, наскільки ефективно компанія досягає ключових бізнес-цілей. Організації використовують КРІ на різних рівнях для оцінки свого успіху в досягненні своєї мети. Оцінювання за цією методикою проводять на двох рівнях. Методика оцінки по КРІ базується на тому, що для кожної посади в компанії розробляються дві моделі поточних результатів і компетенцій. Перша модель включає в себе критерії, за якими оцінюють працівників – командні та індивідуальні, якісні та кількісні. У другій зазначають ті критерії, які необхідні для поточної посади – експертні, корпоративні, управлінські.

Наступним кроком необхідно оцінити загальний результат (рейтинг) працівника. Це можна зробити за рахунок перемноження часткових результатів (у відсоткових значеннях) із вагою відповідних КРІ і підсумку отриманих результатів. Отриманий фактичний середньозважений числовий коефіцієнт відображає загальну результативність співробітника із урахуванням значень і важливості усіх КРІ значення показника, що перевищує 100%, свідчить про високу результативність працівника і гідний рівень якості його праці.

Найважливішим пунктом всієї методики є обов'язкове ознайомлення кожного співробітника компанії із його оцінкою та індивідуальна консультація, під час якої керівник має змогу корегувати результати оцінювання. В ході цієї бесіди є можливість покращити об'єктивність оцінки, враховуючи всю отриману інформацію. Саме під час таких зустрічей персонал має змогу проаналізувати власні переваги та недоліки, і це створює в компанії атмосферу довіри та мотивує працівників покращувати свої особисті показники, що напряду впливає на ефективність їх праці, а це, в свою чергу, – на конкурентоспроможність усієї фірми загалом. Зазвичай, оцінювання конкурентоспроможності кадрів за системою КРІ проводиться щорічно, це допомагає відслідковувати зміни в діяльності працівників, і дозволяє вчасно корегувати необхідні показники [52, с. 295].

Підсумовуючи, можемо стверджувати що метод КРІ виступає важливим інструментом функціонування ефективної системи управління якістю праці персоналу, який забезпечує перегляд принципів оцінки та стимулювання працівників, запровадження нормативних документів, які регламентують постійне її застосування. Таким чином у працівників колективу може сформуватися відповідальність за особисті результати роботи, з'явитися бажання підвищувати рівень кваліфікації, виникає ринкове мислення. В результаті відсіюються неефективні співробітники, які не можуть працювати в організації, орієнтованої на результат. В результаті регулярного проведення оцінки персоналу за цією системою, підприємство здатне створити ефективну команду людей, які здатні чітко оцінювати особистий потенціал. Це в

перспективі може гарантувати фірмі високий рівень конкурентоздатності на ринку. Усі вищенаведені методики є прикладом ефективною оцінки конкурентоздатності кадрів на великих підприємствах. Важливою є оцінка підприємств з відносно невеликим штатом працівників.

Для ефективною оцінки конкурентоздатності малих підприємств у сфері туризму можливо застосовувати метод оцінки персоналу за досягненням поставлених цілей (оцінка за цілями). Цей метод включає в себе декілька дуже важливих етапів. Для початку визначаються головні посадові обов'язки працівників. Наступним кроком є постановка конкретних цілей та термінів їх досягнення в межах посадових обов'язків. Основним етапом є встановлення певних одиниць виміру досягнутих цілей. Це можуть бути грошовий еквівалент, відсотки, дні, тощо. Також рекомендують обирати системи показників, які зможуть ефективно демонструвати результати (зростання прибутку, скорочення терміну виконання, тощо). Визначення стандартів виконання та середньої оцінки допомагає встановити рівень досягнення встановлених цілей [76, с. 215].

Розглянемо окремі фрагменти оцінки за цілями на прикладі системи оцінки туристичної агенції. Так, наприклад, для персоналу туристичного підприємства за головну функцію взято реалізацію комплексного турпродукту. Ця функція конкретизується в певних показниках і за так званою сферою відповідальності, приклад наводимо в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Система оцінки туристичного підприємства

Функція	Сфера відповідальності
Реалізація комплексного турпродукту	Обсяг реалізованих турів Залучення нових клієнтів Рентабельність

У наведеній таблиці функції «реалізація комплексного турпродукту» відповідають три сфери відповідальності. У результаті ми можемо оцінити якість реалізації туристичного продукту конкретним працівником,

проаналізувавши обсяг реалізованих турів, підрахувавши кількість залучених нових клієнтів та розрахувавши рентабельність його праці.

Наступним кроком буде визначення одиниць виміру та системи показників. З їх допомогою можна продемонструвати рівень ефективності. В таблиці 1.3. ми наводимо приклад фактичних показників туристичного підприємства.

Таблиця 1.3 – Фактичні показники туристичного підприємства

Сфера діяльності	Показники
1. Обсяг реалізованих турів	Зростання обсягу (у відсотках до попереднього року)
2. Залучення нових клієнтів	Кількість нових клієнтів, осіб.
3. Рентабельність	Співвідношення доходів та витрат (у %)

Таблиця 1.3 демонструє, що обсяг реалізованих працівником турів можна дізнатися за показником зростання обігу, а рентабельність – за співвіднесенням доходів і витрат на реалізацію турпродукту.

Далі для кожного показника встановлюються стандарти виконання. Вони повинні базуватися на реальних можливостях кожного працівника туристичної агенції. Загальна оцінка рівня досягнення поставлених цілей визначається як середнє арифметичне всіх показників. У цій системі оцінювання кількісні та якісні показники професійної діяльності працівників поєднуються з оцінкою їх особистих характеристик [76, с. 221].

Застосування цього методу оцінки конкурентоздатності персоналу допомагає підняти рівень мотивації працівників, особливо ефективним виступає для оцінки працівників, що мають право самостійно приймати важливі рішення та керувати іншими співробітниками. Рекомендується застосовувати цю систему оцінки у поєднанні з іншими, для досягнення максимально точних результатів. Також, не є доцільним проведення оцінювання частіше ніж раз на рік.

Наступним методом оцінки персоналу є метод оцінки за компетенціями. На сьогодні цей метод активно використовують для процедури оцінки,

навчання, розвитку та підбору персоналу у всьому світі [53, с. 330]. Основоположники цього методу визначають компетенції як стандарти поведінки, які визначають ефективність виконаної роботи. До найважливіших компетенцій на підприємствах відносять: вміння працювати в команді, клієнтоорієнтованість, вміння приймати самостійні рішення, організаційні, аналітичні, лояльність компанії тощо.

Сьогодні наведені компетенції оцінюють за п'ятьма рівнями відповідності: негативний, рівень розуміння важливості, базовий, сильний, лідерський. Кількість аналізованих компетенцій з кожним роком зменшується. Це пояснюється тим, що переповнену модель важче застосовувати на практиці. Сучасні компанії в своїх моделях оцінки компетенцій наводять не більше 12 пунктів [58, с. 112]. Це допомагає керівникам зосередитися на найважливіших характеристиках, що допомагають працівникам досягати високого рівня конкурентоздатності. Далі наведемо приклад моделі компетенцій, яка точно ілюструє систему оцінки сучасних успішних компаній. Щоб система оцінювання кадрів давала кращі результати, необхідно дотримуватися ряду правил та вимог, серед них: підтримка керівництва підприємства, присутність в організації висококваліфікованих спеціалістів, які здатні регулярно проводити процедуру оцінювання кадрів, ознайомлення усього трудового колективу з термінами та особливостями проведення оцінювання.

Таблиця 1.4 – Модель оцінки компетенції «Робота в команді»

Рівні	Визначення
Негативний	Працівник не намагається працювати як частина команди, не радиться з колегами та не приймає порад від прямого керівника.
Розуміння важливості	Працівник не спілкується з колегами, проте, вислуховує зауваження від свого керівника та намагається виправляти свої помилки.
Базовий	Працівник дослухається до думки своїх колег та керівника.
Сильний	Працівник обговорює свої ідеї з колективом та керівником, працює над помилками.
Лідерський	Працівник активно обговорює свої ідеї з командою, дає поради іншим учасникам, відстоює інтереси колективу перед керівником.

За останні 30 років ця система знайшла своє втілення майже в кожній успішній фірмі за кордоном. Метод використання моделі компетенцій може набагато підвищити ефективність діяльності з управління персоналом на туристичному підприємстві, однак не може гарантувати ефективної діяльності, тому що модель не враховує того, чим займається працівник і яких результатів може досягнути, а також особисті та організаційні чинники, які здійснюють вплив на виконання. Ще труднощі викликає застосування методу оцінки за компетенціями, оскільки полягає в об'ємній аналітичній та дослідницькій роботі, і, як правило, вимагає додаткових ресурсів у вигляді консультантів зі спеціалізованих компаній.

Таким чином, можемо стверджувати що, для сучасних підприємств в Україні доступний широкий інструментарій різноманітних методик та систем оцінки конкурентоздатності персоналу. Методики можуть застосовуватися як до великих корпорацій, так і малих туристичних фірм. Кожен перерахований метод має свої переваги та недоліки. Перед керівниками стоїть завдання правильно обрати систему оцінки кадрів та забезпечити проведення аналізу за всіма сучасними вимогами.

1.3 Методологічні підходи до оцінки ролі кадрів на підприємстві

Планування професійного розвитку працівників є ключовим елементом управління персоналом і може відігравати значну роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Наведемо декілька аспектів, які можуть бути включені в цей процес.

Оцінка потреб у навчанні:

- визначення ключових компетенцій, які необхідні для досягнення бізнес-цілей;
- аналіз навичок та знань працівників для виявлення прогалин.

Розробка індивідуальних планів розвитку:

- спільне визначення працівниками та керівниками кар'єрних цілей та шляхів розвитку;

- створення індивідуальних навчальних планів для підтримки цих цілей.

Навчання та розвиток:

- організація навчальних курсів, семінарів та тренінгів для набуття нових знань та навичок;

- застосування методів навчання на практиці через практичні завдання та проекти.

Забезпечення доступу до ресурсів:

- забезпечення працівників доступом до необхідних ресурсів, включаючи навчальні матеріали та інструменти;

- підтримка участі у зовнішніх навчальних програмах та конференціях.

Внутрішня мобільність та резервування кадрів:

- розвиток програм внутрішньої мобільності для розширення навичок та досвіду працівників;

- створення кадрового резерву для забезпечення компанії кваліфікованими лідерами у майбутньому.

Оцінка та звітність:

- регулярна оцінка прогресу у розвитку працівників;

- систематична звітність перед керівництвом щодо результатів програми професійного розвитку.

Цей процес вимагає узгодженої роботи між керівництвом, відділом персоналу та працівниками для забезпечення ефективного та продуктивного розвитку персоналу. [24, с. 12].

Розвиток персоналу – це система підготовки, організації розвитку та підвищення кваліфікації працівників, спрямована на вирішення як поточних, так і стратегічних завдань організації шляхом забезпечення більшої індивідуальної та організаційної ефективності [27, с. 228].

Управління розвитком персоналу починається тоді, коли керівництво чітко розуміє, що персонал потребує додаткової підготовки, перепідготовки або

підвищення кваліфікації. Суть цього етапу полягає у виявленні розбіжностей між знаннями, вміннями та навичками, необхідними працівникам компанії для досягнення своїх нинішніх і майбутніх цілей, та знаннями, вміннями та навичками працівників сьогодні.

На організаційному рівні при виявленні потреби в професійній підготовці персоналу доцільно враховувати вплив зовнішнього середовища, стан конкуренції на ринку, розвиток технологій та нових видів діяльності, а також розглянути зміну організаційної структури.

Управління політикою навчання – це багатоаспектний процес забезпечення співробітників повним спектром навчальних можливостей та перспектив, що є базовими для досягнення успіхів під час виконання їхніх результатів [32, с. 77].

Політика навчання і підвищення кваліфікації персоналу передбачають постійне підвищення кваліфікації персоналу на всіх рівнях в межах самої компанії, або в спеціалізованих навчальних центрах або вищих навчальних закладах. Необхідність освіти з метою підвищення кваліфікації ґрунтується на вимогах і кон'юнктурі ринку, конкуренцією і високим рівнем науково-технічного прогресу в міжнародному діловому оточенні.

Після тренінгів, семінарів, участі в навчальному процесі та самовдосконалення найдосвідченіші, надійніші та перспективніші працівники обіймають більш відповідальні посади.

Основними факторами, що визначають необхідність навчання персоналу, можуть бути: збільшення обсягів бракованої продукції та відходів з вини працівника; зменшення рентабельності підприємства; випадки порушень техніки безпеки на підприємстві; несправності обладнання та аварії на виробництві; невідповідність основним показникам діяльності структурного підрозділу, виробничим нормам; втрата робочого часу; плинність працівників. Визначаючи необхідність професійного навчання, слід враховувати бажання самих працівників вдосконалити власну кваліфікацію [36, с. 29].

Для проведення наступних кроків з організації професійного розвитку підприємству потрібно скласти бюджет витрат на професійне навчання. Витрати на підвищення кваліфікації включають такі види витрат: витрати на утримання навчальних центрів, оплата праці вчителів, майстрів та інструкторів; виплата стипендій працівникам, які навчаються в університетах за рахунок компанії та ін. Відділ роботи з кадрами організації визначає обсяг коштів на професійне навчання персоналу на основі фінансових можливостей і порівнює його з обсягом коштів, необхідних для задоволення потреб у навчанні персоналу. Якщо існують суттєві розбіжності між можливостями організації та її потребою у професійній підготовці персоналу, в організації встановлюються пріоритети [78, с. 38].

На основі виявлених потреб організації у навчанні служба з управління персоналом формулює конкретні цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути: конкретними та чітко сформульованими; орієнтуватися на отримання практичних навичок; оцінюватися під час та після закінчення навчання [73, с.141]. Підготовка та перепідготовка кадрів на підприємстві здійснюється на основі навчальних планів та навчальних програм. Навчальні програми можуть бути розроблені та використані, коли співробітники організації мають пройти самостійну підготовку, або служба управління розвитком людських ресурсів може звернутися за допомогою до зовнішніх консультантів та навчальних закладів. Зараз деякі великі компанії мають потужні навчальні відділи та є основними споживачами освітніх послуг.

Аби переконатися, що цілі організації з професійного розвитку на підприємстві будуть досягнуті, потрібно правильно вибрати форми і методи навчання. Усі методи навчання поділяються на дві категорії – методи навчання кадрів на робочому місці та методи навчання за межами робочого місця. Навчання персоналу на виробництві характеризується безпосередньою взаємодією студента чи слухача з роботою в надзвичайних ситуаціях на виробництві. Відмінною рисою такого навчання є те, що воно спеціально організоване для цієї організації, орієнтоване лише на потреби своїх

працівників. Проте, навчання безпосередньо на робочому місці неефективне для розвитку абсолютно нових знань, оскільки працівник не може абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці і вийти за її межі.

В такому випадку, навчання можна проводити поза робочим місцем за допомогою навчально-методичного забезпечення, якого немає на підприємстві, та висококваліфікованих викладачів, які перебувають лише у навчальному закладі. Основними класичними методами навчання поза робочим місцем є: лекції, тематичні семінари, ділові ігри, рольові ігри, моделювання, тренінги тощо.

Сьогодні все більшої актуальності набуває використання таких перспективних методів навчання персоналу, як дистанційна освіта [47]. Дистанційне навчання є найбільш прогресивним видом професійного навчання. Дистанційне навчання – це метод навчання, при якому учні та викладачі (репетитори) розділені у часі та просторі, а двосторонні освітні контакти встановлюються з переважним використанням інформаційно-комунікаційних систем.

Етап оцінки отриманих знань є одним із найголовніших пунктів професійного розвитку працівників [37, с. 26]. Найчастіше перевірка набутих навичок і вмінь робітників перевіряється шляхом вимірювання їх швидкості, якості та ефективності, а також порівняння цих показників з показниками до початку навчання. Знання та навички, набуті менеджерами, перевіряються в рамках процесу сертифікації або за допомогою інших форм оцінки діяльності персоналу.

Атестація, як засіб визначення кар'єрного просування та розвитку персоналу, може мати значний позитивний вплив на ефективність та результативність організації. Наведемо деякі ключові переваги цього процесу.

Об'єктивне визначення потреб та можливостей працівників:

– атестація дозволяє об'єктивно визначити навички, знання та потреби працівників у розвитку;

– це може служити основою для індивідуальних планів розвитку та навчання.

Залучення працівників у планування кар'єри:

- спільне планування кар'єрних шляхів дозволяє працівникам брати активну участь у визначенні свого майбутнього на підприємстві;
- підвищує мотивацію та відчуття важливості для працівників.

Системна оцінка та підтримка персоналу:

- періодична атестація надає можливість системно оцінити весь персонал організації;
- забезпечує можливість виявлення слабких місць та потреб у покращенні, які можуть бути враховані у планах розвитку.

Розвиток кадрового резерву та управління втратами:

- виявлення працівників, які можуть зайняти ключові посади в майбутньому, допомагає в управлінні кадровим резервом.
- вчасне реагування на ситуації, коли атестаційна комісія виявляє можливе звільнення працівника, дозволяє забезпечити плавний процес заміщення.

Підвищення продуктивності та ефективності:

- залучення працівників у процес атестації і розробка планів розвитку може призвести до підвищення їхньої продуктивності та відданості компанії.
- підтримує культуру постійного вдосконалення та навчання.

Узагальнюючи, системний підхід до атестації працівників допомагає створити сприятливі умови для розвитку та вдосконалення персоналу, що впливає на загальний успіх підприємства.

Впровадження всіх цих етапів у процесі професійного розвитку дозволяє нам значно підвищити ефективність діяльності організації та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах.

Слід також зазначити, що з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу після завершення навчання персоналу та

його оцінки результати оцінки повинні бути передані службі управління персоналом, відділу професійної підготовки, керівникам структурних підрозділів та самому персоналу [47].

Отже, для проведення оцінки конкурентоздатності кадрів підприємств нашої країни рекомендується широке використання міжнародного досвіду у сфері управління якістю та розвитком персоналу [33]. Запропоновані методики оцінки якості підготовки кадрів показують, що вітчизняні підприємства мають перед собою широкий інструментарій для подальшого розвитку професійних навичок своїх працівників.

Нині, невід'ємною частиною управління якістю в кожній сфері підприємницької діяльності є безперервне підвищення рівня продукції та послуг, орієнтоване на клієнтів, оптимізацію бізнес-процесів, комунікацій та управління змінами.

Важливим методом росту конкурентоздатності персоналу у сфері туризму є професійне навчання персоналу, що включає в себе постійний процес засвоєння нових професійних вмінь, навичок та знань. Професійне навчання необхідне як і новим працівникам, так і тим, що планують підвищувати свою кваліфікацію з метою отримання нової посади.

Туристична галузь розвивається надзвичайно швидко та динамічно. Для того, аби утримувати лідерство в цій сфері, підприємствам необхідно постійно шукати нові ресурси та нові конкурентні переваги.

Сучасний стан ринкової економіки змушує підприємства розвивати свій найцінніший ресурс – персонал. Саме від рівня розвитку персоналу на підприємстві залежить те, як організація зможе позиціонувати себе на ринку туристичних послуг.

Підвищення рівня професійного розвитку, корпоративної соціальної відповідальності, кваліфікацій та особистої мотивації працівників є ключовим елементом системи формування конкурентних переваг кожного успішного туристичного підприємства в Україні [51, с. 43].

Аналіз теоретико-методологічних праць у галузі управління розвитком персоналу туристичного підприємства показав, що на світовому економічному ринку, одним з основних факторів, що приводить компанію до перемоги у конкурентній боротьбі, є людські ресурси.

Будь-яка організація має змогу закупити нове обладнання для виготовлення продукції, але чи стане саме ця компанія лідером на конкурентному ринку, залежить від людських ресурсів, які гарантують безперервну діяльність кожного підрозділу та компанії в цілому, успіх підприємства зокрема.

Були розглянуті основні визначення сутності управління розвитком персоналу туристичного підприємства. Також ми визначили, що розвиток та кваліфікаційний рівень працівників є одним з рушійних чинників у системі управління людським ресурсами туристичної фірми.

Крім того, у процесі дослідження теоретичних засад управління персоналом були проаналізовані ключові методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу туристичного підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності кадрового потенціалу є надзвичайно важливою на сучасному туристичному підприємстві, тому що дає можливість керівництву компанії визначити слабкі місця системи управління персоналом та розробити подальшу стратегію щодо ефективного розвитку потенціалу працівників підприємств туристичного бізнесу.

У наступному розділі будуть проаналізовані основні показники організаційно-економічної характеристики туристичної агенції, а також оцінка роботи з кадрами на конкретному підприємстві.

Розділ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «СУПУТНИК ЗВЕНИГОРОДКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Супутник Звенигородка»

Туристичне підприємство «Супутник Звенигородка» (Додаток А) є самостійною юридичною особою, що здійснює свою туристичну діяльність на підставі ліцензії Державної служби туризму і курортів Міністерства культури України [3]. Діяльність компанії здійснюється на основі загальної форми оподаткування і є платником податку на додану вартість [1]. Підприємство знаходиться в орендованому приміщенні. Свою виробничу діяльність [9] ТА «Супутник Звенигородка» здійснює в місті Звенигородка, Черкаської області. Фірма знаходиться за адресою: пр-т Шевченка 37 оф. 3.

Офіс ТА «Супутник Звенигородка» розташований на другому поверсі. Приміщення доволі просторі та достатньо освітлені. Працівникам доступна нова техніка та швидкісний Wi-Fi. В залах розміщені візитівки фірми, буклети із спеціальними пропозиціями, реклама партнерів, з якими співпрацює агентство та різноманітні афіші, що містять інформацію про ті чи інші туристичні дестинації, готелі, визначні місця тощо.

Увагу привертає не тільки дизайн офісу, а й гостинне та доброзичливе ставлення співробітників туристичного агентства «Супутник Звенигородка», що свідчить про високий рівень професіоналізму персоналу. Досвід та обізнаність працівників у галузі туристичних послуг дають можливість клієнтам отримати індивідуально підібрану пропозицію чи пораду щодо вибору тієї чи іншої послуги. Ключовою особливістю роботи персоналу з клієнтами є індивідуальний підхід до замовника, спрямований на отримання клієнтом максимально задоволення від організації відпочинку. Тому, в першу чергу, вся увага зосереджена на побажаннях клієнта.

Аби досягти максимальних результатів, співробітники туристичної агенції «Супутник Звенигородка» зв'язуються з замовниками і після подорожі. Під час особистого спілкування вони обговорюють, що їм сподобалось та не сподобалось під час подорожі. Фірма проводить активну рекламно-інформаційну діяльність, застосовуючи такі види реклами, як зовнішня, офісна, публіцистична, реклама в соціальних мережах та на сайті. Основними видами туристичної діяльності «Супутник Звенигородка» є [38]:

- внутрішній туризм (Одеса, Карпати, Межигір'я, Софіївка);
- зовнішній туризм (Греція, Домінікана, Індія, Єгипет, Туреччина, Болгарія, Італія, Іспанія, Франція, Таїланд, ОАЕ, Ізраїль) ;
- весільні тури, круїзи, еко-тури, екстремальні тури, гастро-тури, тури вихідного дня.

В 2020-2022 роках, у зв'язку з карантинними обмеженнями через пандемію COVID-19 [5] та 2022-2024 у зв'язку з російською агресією, ТА «Супутник Звенигородка» почала активно займатися зеленими (екологічним) туризмом Черкащиною [71]. До найпопулярніших напрямків в Черкаській області увійшли: Городище, Звенигородка, Золотоноша, Кам'янка, Канів, Корсунь-Шевченківський, Лисянка, Сміла, Стеблів, Тальне, Умань, Черкаси, Чигирин. У зв'язку з тим, що наявні природно-заповідні території Черкаської області, стали потенційно більш привабливими для українських туристів, почали розроблятися нові маршрути та нові дестинації для подальшого розвитку туристичної діяльності. На першому місці за кількістю нових подорожей опинився Канівський район. Це пов'язано з тим що, саме цей район включає в себе 78 об'єктів природно-заповідного фонду України [22, с. 313]. Для туристів організовувалися поїздки, екскурсії, відвідування музеїв, пам'яток архітектури та інші заходи.

Головним завданням підприємства «Супутник Звенигородка» є розвиток господарської діяльності, підвищення якості туристичної продукції, отримання прибутку та від підприємницької діяльності, надання та здійснення різних

послуг в галузі туризму всім дійсним та потенційним клієнтам, згідно з чинним законодавством України [8].

Туристична агенція «Супутник Звенигородка» надає максимально широкий спектр послуг [38]. Загалом підприємство надає послуги з внутрішнього та зовнішнього туризму, а також додаткові послуги, такі як: реєстрація участі та підтримка програм лояльності авіакомпаній, доставка документів клієнтів в Посольства іноземних держав в м. Київ, надання персонального перекладача, продаж авіаквитків, візова підтримка, страхування, навчання за кордоном (рис. 2.1).

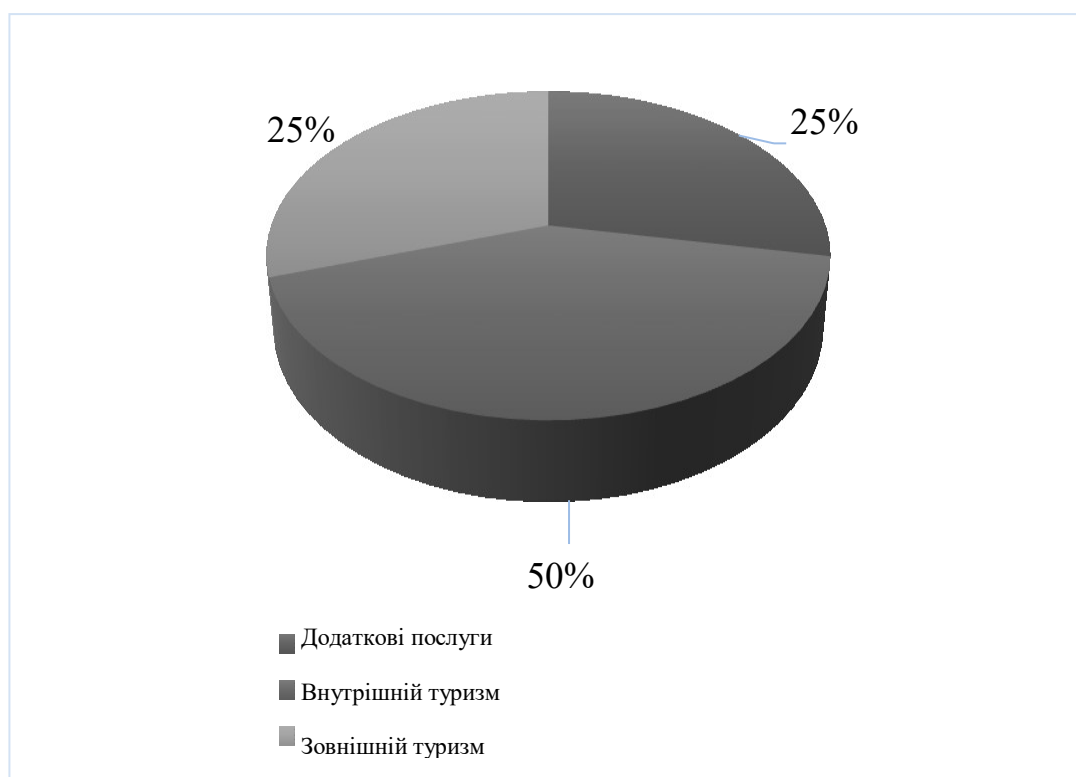


Рисунок 2.1 – Спектр послуг ТА «Супутник Звенигородка»

Ефективність діяльності туристичної агенції напряму залежить від її організаційної структури, засобів її побудови та постійної модернізації. Це поняття являє собою організований комплекс впорядкованих компонентів, які встановлюють між собою в тісні відносини, що забезпечує їх діяльність і розвиток як єдиного цілого [28, с. 36]. В туристичній агенції «Супутник Звенигородка» працює професійно підготовлений колектив, здатний надати

будь-які види туристичних послуг. Усі працівники, приступаючи до роботи, знайомляться з посадовими інструкціями та проходять стажування [4].

Вибір пакету туристичних послуг в ТА «Супутник Звенигородка», безпосередньо залежить від смаків туристів, які обирають тури, керуючись при цьому як фінансовими, так і духовними побажаннями. Після того, як клієнт обирає тур, його ретельно інформують про ціни, умови проживання, особливості країни, дають інформацію про розміщення, рекомендації та доречні поради, надають прайс-листи та рекламні брошури. Прибуток туристичного підприємства безпосередньо залежить від сезонного попиту на туристичні послуги. Саме тому для підвищення попиту на свої послуги компанія пропонує своїм клієнтам різні знижки. Для того, щоб збільшити обсяг продажів путівок в несезонний період, турагенція запровадила систему позасезонних знижок від 5 до 10 %, в залежності від дестинації і тривалості туру [38]. Це допомагає підтримувати прибуток фірми, коли сезон активних подорожей закінчується.

Очолює фірму Петрова Любов Олександрівна, заслужений працівник туризму (Додаток Б). У туристичній фірмі офіційно зареєстровано чотири працівника: директор, двоє старших менеджерів та бухгалтер (рис 2.2). Робочі місця забезпечені необхідною оргтехнікою та обладнанням. Працівники підвищують кваліфікацію, відвідуючи рекламні тури, семінари тощо. Працівники регулярно проходять професійне оцінювання.

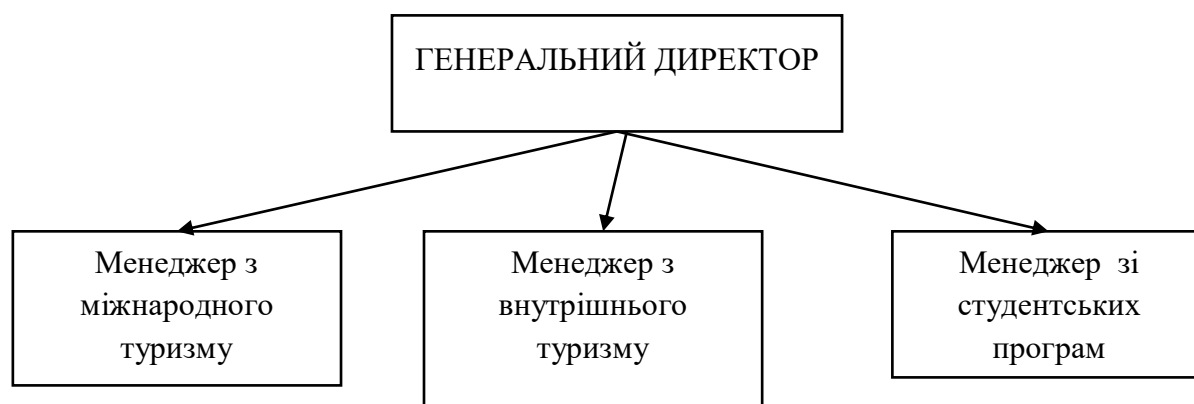


Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства «Супутник Звенигородка»

Туристична агенція «Супутник Звенигородка» має лінійну структуру організації з дворівневою системою управління. Всі основні управлінські функції зосередженні у керівника. Директор, як голова підприємства, виконує наступні обов'язки:

- управляє господарською і фінансово-економічною діяльністю ТА «Супутник Звенигородка» відповідно до чинного законодавства України, несе пряму відповідальність за результати прийнятих рішень, за майно турагентства, а також за фінансово-господарські результати його діяльності;

- контролює дотримання правил техніки безпеки, стан трудової дисципліни в туристичній агенції [10];

- забезпечує виконання туристичною агенцією усіх обов'язків перед клієнтами;

- організовує діяльність ТА «Супутник Звенигородка», спрямовує роботу на ріст і підвищення продуктивності турагентства, враховуючи соціальні і економічні пріоритети [13];

- відповідає за підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства, розвиток якості послуг, збільшення прибутку і конкурентоздатності послуг, їх відповідність міжнародним стандартам з метою задоволення потреб населення в туристичних послугах;

- вирішує завдання, що стосуються фінансово-економічної і господарської діяльності ТА «Супутник Звенигородка», у межах наданих йому законодавством прав, делегує окремі сфери діяльності іншим працівникам – заступникам директора, керівникам менеджерів туристичної фірми;

- забезпечує дотримання чинних законів України [14] в діяльності туристичної компанії і здійсненні господарсько-економічних зв'язків, використання правових засобів для фінансового керування і функціонування в ринкових умовах, зміцнення договірної і фінансової дисципліни, регулювання соціально-трудова відносин;

- затверджує правила внутрішнього трудового розкладу, графік відпусток, посадові інструкції, виробничі інструкції й інші організаційно-правові документи;

- приймає рішення про прийом, перекваліфікацію і звільнення підлеглих співробітників; створює трудову мотивацію персоналу, накладає штрафи за порушення трудової дисципліни; вирішує у питання про направлення працівників у службові відрядження.

Директор туристичного підприємства має наступні права:

- приймати рішення від імені організації, представляти інтереси туристичної агенції у ділових відносинах з іншими туристичними підприємствами, установами й органами державної влади;

- підписувати та візувати документи;

- особисто вести ділову кореспонденцію від імені ТА «Супутник Звенигородка» ;

- брати участь у розробці проектів наказів, посадових інструкцій, вказівок, а також кошторисів, договорів і інших документів, пов'язаних з діяльністю туристичного підприємства.

До службових обов'язків менеджера з туризму входять контакти з іншими туристичними фірмами, реклама агенції; співпраця з авіакомпаніями для придбання найвигідніших авіаквитків; встановлення контактів із страховими компаніями; налагодження зв'язків з іноземними колегами. Він проводить особисті бесіди з потенційними замовниками, бронює для них авіаквитки, розміщення, оформляє страховку та всі супутні документи. Менеджер з туризму зобов'язаний знати детальну інформації про країну, в яку відправляє туристів, а інколи вміти давати інформацію на теми, в яких він не має глибоких пізнань [18, с. 241]. Щоб уникнути таких ситуацій, на великих підприємствах є відділи, де менеджер відповідає лише за одну або декілька країн, при цьому періодично відвідує навчальні тури та семінари, під час яких вивчає характерні риси конкретної країни та її засоби розміщення.

Бухгалтер в туристичній агенції виконує наступні функції:

- здійснює контроль за ощадливим використанням фінансових і трудових ресурсів, бухгалтерський облік господарсько-фінансової діяльності та ін.;

- здійснює згідно з законодавством про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи зі структури й особливостей діяльності туристичного підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості ;

- організовує проведення фінансових ревізій організації бухгалтерського обліку та звітності.

Основним показником економічної ефективності управління підприємницькою діяльністю в ТА «Супутник Звенигородка» є фактична здатність фірми фінансувати свою господарську діяльність [39, с. 113]. Цей показник визначається забезпеченістю фінансовими ресурсами, що необхідні для успішного існування організації, доцільністю та ефективністю використання, економічними відносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю і фінансовою рентабельністю [72, с. 255].

Економіка туристичного підприємства характеризується системою доходів і витрат [83, с. 76]. Успішне функціонування туристичної агенції, як і підприємства іншої галузі, можливе лише за умови регулярного забезпечення руху грошових коштів. Отримання коштів називають доходом, а їх використання – це витрати [54, с.134]. Для успішного існування туристичного підприємства дуже важливо, щоб доходи перевищували витрати і, таким чином, забезпечували отримання прибутку. Діяльність, яка не націлена на отримання прибутку, не може називатися підприємницькою.

Першим і ключовим джерелом отримання валового доходу в туристичному бізнесі є дохід від реалізації туристичної продукції та супутніх послуг [17]. Згідно з фінансовими результатами, наведеними в таблиці Г1 (Додаток Г) було здійснено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства «Супутник Звенигородка» .

Таблиця 2.1 – Стан фінансово-господарської діяльності підприємства «Супутник Звенигородка» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне Відхилення %	
				2024 до 2023	2024 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
1.Дохід (виручка) від реалізації туристичних послуг	4651	5581	6839	2188	1258	147	122,5
2.Податок на додану вартість	775,1	930,1	1139,8	364,7	209,7	147	122,5
3.Чистий дохід від реалізації туристичних послуг	3875,9	4650,9	5699,2	1823,3	1048,3	147	122,5
4.Собівартість реалізації продукту	1940	2709	3070	1130	361	158,2	113,3
5.Прибуток від реалізації до оподаткування	1935,9	1941,9	2629,2	693,3	987,3	135,8	135,3
6.Адміністративні витрати	1175	1366	1553	378	187	132,1	113,6
7.Інші операційні витрати	0	0	0	0	0	0	0
8.Витрати на збут	8	36	16	8	-20	200	44
9.Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	0
10.Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	752,9	539,9	1060,2	334,3	520,3	140,8	196,3
11.Інші доходи	0	69	0	0	-69	0	-100
12.Інші витрати	42	8	2	-40	-6	4,7	25
13.Прибуток(збиток) до оподаткування підприємства	710,9	600,9	1058,2	347,3	457,3	148,8	176,1
14. Податок на прибуток (18%)	127,9	108,1	190,4	62,5	82,3	148,8	176,1
15. Чистий прибуток(збиток)	583	492,8	867,8	284,8	375	148,8	176,1

Як ми бачимо з вищенаведеної таблиці, собівартість реалізації продукту збільшилась у 2024 році порівняно з 2022 роком на 361 тис. грн., що складає 113,3 %, у 2024 році зростання собівартості у порівнянні з 2023 роком зросло на 1130 тис. грн., що становить 158,2 %.

В результаті проведених реформ на підприємстві у 2024 році у порівнянні з 2022 роком відбулося зростання прибутку від реалізації на 693,3 тис. грн., що складає 135,8%, у 2024 році прибуток від реалізації збільшився порівняно з попереднім роком на 987,3 тис. грн., що складає 135,3 %. У 2024 році порівняно з 2022 роком адміністративні витрати туристичного підприємства зросли на 378 тис. грн., що складає 132,1 %. Натомість, у 2024

році порівняно з попереднім роком адміністративні витрати склали 187 тис. грн., що становить 113,6 %.

Фінансові результати від звичайної діяльності на підприємстві також зазнали змін. Зокрема, у 2024 році порівняно з 2022 роком вони зросли на 334,3 тис. грн, що складає 140,8 %. У свою чергу, у 2024 році порівняно з 2022 роком результати зросли на 520,3 тис. грн., що становить 196,3 %. Зміни показують успішний рух результатів туристичного підприємства.

У 2024 році чистий прибуток склав 867,8 тис. грн., що на 284,8 тис. грн. більше, ніж в 2022 році і складає 148,8 %. У 2023 році порівняно з минулим роком прибуток зріс на 375 тис. грн., що складає 176,1 % .

Показники рентабельності описують ефективність роботи туристичної агенції в цілому, дохід від різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької), окупність витрат, тощо. Ці показники точніше, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарської діяльності туристичного підприємства, тому що їх об'єм демонструє співвідношення ефекту з коштами або використаними ресурсами .

Детально розглянувши необхідність підрахунку додаткових фінансових коштів, ми пропонуємо використати метод фінансово-економічного аналізу як головний елемент технології їх залучення [54, с. 143]. Фінансовий аналіз в умовах ринкового господарювання відіграє ключову роль в процесі управління. Даний аналіз допомагає окреслити рівень конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності. Фінансовий аналіз туристичної організації є детальним, науково основаним опрацюванням інформації про економічно-фінансові відносини і переміщення ресурсів, в процесі життєдіяльності виробничо-торговельних відносин [83, с. 98]. Успішний фінансовий стан туристичної фірми характеризується високим рівнем платоспроможності, повною забезпеченістю особистими оборотними активами та продуктивним використанням ресурсів з економічною доцільністю, правильним оформленням рахунків, існуванням сталої фінансової основи. У таблиці 2.2 наведено основні показники господарської діяльності турагенції.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства «Супутник Звенигородка» за 2022–2024 рр

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відх., (+, -)	Динаміка приросту, %
				2024/2022	2024/2022
Чистий дохід від реалізації послуг (робіт, послуг), тис.грн.	3875,9	4650,9	5699,2	1048,3	22,5
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн.	1940	2709	3070	361	12,3
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1935,9	1941,9	2629,2	987,3	35,4
Средньоспиксова чисельність, осіб	4	4	4	0	0
Прибуток чистий, тис. грн..	583	492,8	867,8	375	76,1
Фонд оплати праці, тис.грн.	50	56	63	7	12,5
Фондоємність	3,4	4,6	4,3	-0,3	-6,5

Як ми бачимо з даних, наведених у таблиці, чистий прибуток підприємства «Супутник Звенигородка» у 2024 році порівняно з 2022 роком виріс на 375 тис. грн. Динаміка приросту складає 76,1 %. Разом з тим, на підприємстві виріс фонд оплати праці у 2024 – порівняно з минулим роком він збільшився на 7 тис. грн., що складає 12,5 %. Продуктивність праці на підприємстві у 2024 році порівняно з 2022 роком виросла на 149,8 тис. грн. Це складає 22,5 %. Дані, наведені в таблиці 2.1, свідчать про те, що в результаті формування ефективних мотиваційних механізмів реалізації адекватної системи стратегічних змін, реалізації відповідних стратегій у фінансовій діяльності, економічна діяльність підприємства здійснює позитивний та динамічний ріст. Усі наведені економічні показники характеризують підприємство ТА «Супутник Звенигородка» як економічно прибуткове, стабільне туристичне підприємство, що повністю здатне фінансувати свою професійну діяльність та власних працівників. Діяльність турагенції можна характеризувати як успішну.

Для здійснення повного фінансово-економічного аналізу діяльності туристичного підприємства варто звернути увагу на дослідження зовнішнього середовища: оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії та визначення основних загроз для поточної стратегії підприємства. Отже, аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації створити перелік небезпек і можливостей, з якими вона стикається в цьому середовищі [19, с. 215].

Для успішної діяльності керівництво повинно мати повне уявлення не тільки про істотні внутрішні фінансові можливості туристичної фірми, а й про потенційні зовнішні загрози і мінуси в майбутньому туристичного підприємства. Оцінка впливу чинників макросередовища на діяльність турагенції представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка зовнішніх факторів ТА «Супутник Звенигородка»

Фактори макросередовища підприємства		Показник Впливу	Ступінь впливу
Фінансово-економічні	Стан економіки в країні	+	Сильне
	Рівень інфляції	-	Сильне
	Зниження рівня доходів населення	+	Середнє
Політико-законодавчі	Нове законодавство в галузі туризму	+	Середнє
	Зміни в податковому законодавстві	-	Сильне
	Встановлення нових зв'язків з іноземними державами	+	Середнє
Науково-технологічні	Науково-технічний прогрес	+	Слабке
	Нові відкриття в сфері ІТ-технологій	+	Слабке
	Розвиток передових технологій	+	Слабке
Демографічні	Підвищення рівня народжуваності	+	Слабке
	Державна підтримка соціальних програм	+	Слабке
	Підвищення рівня безробіття в країні	-	Сильне
Культурно-освітні	Розвиток культурних центрів в країні	+	Сильне
	Проведення семінарів, тренінгів, змагань, конференцій	+	Сильне
	Підвищення рівня освіченості населення	+	Середнє
Екологічні	Екологічні катастрофи та глобальне потепління	-	Сильне

Як видно з табл. 2.3, найбільш слабкий ступінь впливу чинять наступні фактори: науково-технологічний і демографічний, а найбільш сильні –

фінансово-економічний та екологічний. Досить істотний вплив виявляють культурно-освітні і політико-законодавчі чинники. В результаті, організація повинна вибрати для себе, які конкретно фактори макросередовища здійснюють на її розвиток найбільш істотний вплив. Тому важливо виявити основні елементи, які несуть найбільшу загрозу для існування туристичного підприємства. Крім того, варто звернути увагу на ті області, зміни в яких здатні забезпечити додаткові переваги для агенції. Для більш масштабного аналізу ефекту макросередовища на фінансово-економічний стан діяльності туристичного підприємства здійснимо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз туристичного підприємства чітко характеризує рівень конкурентоздатності конкретної організації на ринку послуг саме в його регіоні. В першу чергу, туристична фірма виходить на ринок послуг, аби отримати максимальний прибуток з мінімальними витратами. Оцінюючи конкретне конкурентне середовище, з одного боку, важливо проаналізувати, наскільки сильна конкуренція, який вплив вона здійснює на діяльність організації, визначити ключових конкурентів, існуючі та потенційні загрози, які вони несуть, з іншого боку, потрібно зважити, наскільки сильними є переваги їх туристичної агенції для того, щоб виробити певну конкурентну стратегію боротьби [54, с. 448]. Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність ТА «Супутник Звенигородка», необхідно порівняти його з іншими підприємствами тієї ж групи за різними параметрами.

Діагностику конкурентного середовища слід вважати однією з основних складових всього процесу фінансово-господарських досліджень, адже вона виступає базою для успіху підприємства та тріумфу над конкурентами. В умовах посилення конкуренції на державному і місцевому ринках проблема створення та утримання конкурентних переваг – одна з найактуальніших. Спираючись на результати аналізу макросередовища туристичного підприємства, можемо розробити стратегію розвитку підприємства на майбутній період. SWOT-аналіз ТА «Супутник Звенигородка» наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT – аналізу ТА «Супутник Звенигородка»

Позитивні фактори	Негативні фактори
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення рекламної діяльності в цілях підвищення іміджу; 2. Залучення нових клієнтів за допомогою соціальних мереж; 3. Підвищення кваліфікації персоналу шляхом участі в семінарах, тренінгах та навчальних заходах; 4. Вихід на новий сегмент ринку; 5. Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих турів; 6. Розширення асортименту за рахунок диверсифікації вибору турів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі темпи інфляції; 2. Імовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних); 3. Зміни переваг клієнтів; 4. Зменшення доходів населення; 5. Поява на ринку нового сильного конкурента; 6. Зниження темпів росту ринку; 7. Зміна курсів валют; 8. Обмеження в пересуванні пов'язані з пандемією; 9. Негативні демографічні зміни; 10. Введення нових законів в туристичному законодавстві.
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційно-правова форма (ПП), яка буде існувати завжди, незалежно від зміни законів щодо тур. індустрії; 2. Наявність достатніх фінансових ресурсів; 3. Надійна диверсифікація; 4. Імідж надійного турагентства; 5. Відносно низькі ціни; 6. Дійсні зв'язки у зовнішньому середовищі; 7. Високий рівень професіоналізму кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити нові супутні послуги, щоб привабити нових замовників; 2. Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні турпродукту; 3. Недостатня прибутковість; 4. Відсутність особливих навичок в галузі менеджменту;

Завдяки матриці SWOT-аналізу ТА «Супутник Звенигородка», ми спостерігаємо, що сильних сторін у туристичної фірми значно більше, ніж слабких. Тобто, це свідчить про доволі надійну та злагоджену стратегію управління господарською діяльністю самого підприємства.

Туристична фірма має значний досвід у сфері надання туристичних послуг, низькі витрати в порівнянні з іншими турагентами, дійсні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне управління підприємством завдяки директору. Мікросередовище туристичного агентства «Супутник Звенигородка» – це складова загального фінансово-економічного середовища, яка знаходиться всередині підприємства і керується ним.

Таблиця 2.5 – Аналіз мікросередовища ТА «Супутник Звенигородка»

Сфера діяльності	Найважливіші чинники	Сильна сторона	Слабка сторона
Персонал	1.Управлінський персонал (стиль управління, кваліфікація та ін.)	+	-
	2.Корпоративна соціальна відповідальність співробітників	+	-
	3. Оплата роботи працівників у порівнянні з аналогічним показником у конкурентів і в цілій туристичній сфері	+	-
	4.Стратегія управління кадровою політикою	+	-
	5.Використання стимулів для мотивації працівників	+	-
	6.Плинність кадрів і прогули	+	-
	7.Стаж	+	-
Організація діяльності турагенства	1.Організаційна структура (Чіткий поділу в турагенції прав і обов'язків)	+	-
	2.Престиж і імідж фірми	+	-
	3.Організація системи комунікацій	+	-
	4.Ефективність спільної для всієї системи контролю.		-
	5.Організаційна культура.	+	-
	6. Використання процедур і техніки в процесі прийняття рішень.	+	-
Маркетинг	1.Послуги, що надаються (конкурентоспроможність	+	-
	2.Збір необхідної інформації про ринок.	+	-
	3.Частка ринку	+	-
	4.Організація обслуговування: знання потреб споживача	+	-
	5.Цінова політика	+	-
Фінанси	1.Можливість залучення короткострокового капіталу	+	-
	2.Ставлення до податків.	+	-

З таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що внутрішнє середовище об'єднує всі господарські сфери діяльності Туристичного агентства «Супутник Звенигородка»: маркетинг, реалізація продукту, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер було проаналізовано за допомогою основних факторів, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації. Результати проведеного аналізу мікросередовища підприємства варто використовувати під час планування стратегії управління компанії та для побудови ефективних рекомендації подальшого вдосконалення системи діяльності фірми.

2.2 Оцінка кадрового забезпечення туристичного підприємства

Персонал ТА «Супутник Звенигородка» загалом складає 4 особи (директор, менеджер по зовнішньому туризму, менеджер по внутрішньому туризму, бухгалтер). Під час підбору персоналу директор туристичної фірми звертає увагу на такі ключові завдання: створення резерву кадрів на всі позиції з урахуванням дійсних і майбутніх кадрових перестановок, звільнень, плинності кадрів, закінчення дії контракту, нових цілей та перспектив діяльності підприємства [59, с. 74]. Конкурентоздатність усієї туристичної діяльності в умовах сучасного існування ринку туристичних послуг багато в чому покладається на ефективність системи управління та професіоналізм персоналу, що напряму пов'язано з результатами прямої співпраці між менеджером та замовником. Підприємство працює над впровадженням новітніх напрямків роботи з кадрами, що сприяють відкритому діалогу між співробітниками, високій продуктивності роботи та особистісному розвитку персоналу.

На великих підприємствах за кадрове забезпечення відповідає відділ людських ресурсів (відділ кадрів). Відділ кадрів є функціональним, або додатковим, підрозділом туристичної організації. Зазвичай, працівники відділу кадрів виступають як експерти при прийнятті важливих рішень про прийом на роботу і звільнення, підвищення, направлення на додаткове навчання, підвищенні заробітної плати тощо [46, с.161].

На сучасному етапі на підприємствах почали скорочувати штат відділу кадрів до однієї людини. Таку людину називають персонал-менеджер (управляючий персоналом). Управляючий персоналом – це спеціаліст-менеджер, головною метою якого є підвищення креативної віддачі і ефективної персоналу, реалізація програми розвитку кадрів на підприємстві. Персонал-менеджер відповідає за встановлення чіткого кадрового складу підприємства та розподіл між ними робочих обов'язків. Кадровий склад туристичного підприємства представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Кадровий склад ТА «Супутник Звенигородка»

Категорія працівників	Роки		Динаміка росту
	2022	2023	
Керівники	1	1	-
Менеджери	2	2	-
Додатково	1	1	-
Всього	4	4	-

На підприємстві повинна бути присутня стратегія управління людськими ресурсами: окреслені перспективні орієнтири планування розвитку кадрів, їх кар'єрного росту й удосконалення, стимулювання мотивації [48, с. 85]. Щоб охарактеризувати якість управління кадровим потенціалом туристичної організації, необхідно ретельно проаналізувати динаміку ключових функцій з управління персоналом ТА «Супутник Звенигородка», а зокрема: кількість працюючих на підприємстві співробітників, та їх склад – кількість та динаміка кадрів адміністративно-управлінського апарату, виробничих кадрів; рівень середньої заробітної плати. Характеристика якісного складу туристичного агентства «Супутник Звенигородка», представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Якісний склад кадрів ТА «Супутник Звенигородка»

Вік персоналу	Загальна к-ть, ос.		З вищою освітою		Зі середнім - спеціальним		Частка в загальній к-ті, %	
	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.
до 35	4	4	2	2	4	4	15	15
від 35 до 45	0	0	0	0	0	0	85	85
Всього	4	4	2	2	4	4	100	100

Особливістю ТА «Супутник Звенигородка» є невеликий штат співробітників і їх високий освітній рівень. Кожен працівник здатен виконувати багато різнопланових завдань і є повноцінною частиною команди справжніх спеціалістів.

Звертаючи увагу на професійну підготовку, варто зазначити, що співробітники ТА «Супутник Звенигородка» вміють правильно планувати свою

професійну діяльність, володіють інформаційними технологіями, вміють контактувати з клієнтами, розуміють й реалізують особисті переваги кожного клієнта.

В ТА «Супутник Звенигородка» заробітна плата є основним стимулом та мотивацією старанної роботи персоналу. Особистий заробіток працівників туристичної агенції визначається рівнем їх професійної підготовки, якістю праці, результатами професійно-господарської діяльності фірми.

Заробітна плата базується на тарифній системі оплати праці. В суму заробітної плати входить посадовий оклад працівника, премії за виконаний робочий план, доплати [51].

Зазначимо, що до заробітної плати персоналу ТА «Супутник Звенигородка» входять такі доплати: доплата за понаднормову працю, доплата за роботу у вихідні та свята, доплата за підвищення обсягу виконаної роботи. Сума та розмір доплати затверджується керівником підприємства і залежать від рівня професіоналізму працівників, обсягу та якості виконаної роботи, наскільки виконана робота є важливою для виконання довгострокових цілей підприємства, тощо.

Зауважимо, що премії працівникам нараховуються майже щомісяця, що слугує важливим стимулом для подальшої якісної, сумлінної праці. Преміювання мотивує працівників проявляти ініціативність щодо виконання своїх обов'язків на підприємстві. Розмір премії визначається згідно з чинним законодавством України та залежить від позиції та стажу працівника. Нарахування премії не є обов'язковим пунктом мотивації, але рекомендується для стимулу якості.

Бездоганне виконання трудових обов'язків і управлінських функцій є основною умовою нарахування премій працівникам туристичного підприємства, передбачених законодавством про працю, а також правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями і технічними правилами.

Значення має також своєчасне виконання заходів з охорони довкілля, суворе дотримання санітарного режиму. Заробітна плата виплачується у точно визначений термін: 3 числа кожного місяця.

Таблиця 2.8 – Фонд Оплата праці ТА «Супутник Звенигородка»

№ п/п	Посада	Кількість персоналу	Заробітна плата за 1 місяць, грн	Фонд оплати праці за місяць, грн
1	Директор	1	12000	12000
2	Бухгалтер	1	8000	8000
3	Менеджер з туризму	2	8000	16000
Всього		4	–	36000

Найголовніша цінність компанії «Супутник Звенигородка» – це її співробітники і їх потенціал. Туристична агенція цінує професіоналізм, знання, навички та досвід, постійно розвивається і покращує якість надаваних послуг. Клієнтоорієнтованість є важливим професійним фактором у туристичній галузі, а також в багатьох інших галузях бізнесу. Коли компанія ставить клієнта в центр своєї уваги і вирішує його потреби і очікування, це створює позитивний досвід для клієнтів та сприяє успіху підприємства.

Надання якісних послуг і товарів – це основний крок у забезпеченні задоволення клієнтів. Якщо клієнти отримують те, що вони очікують і ще більше, це збільшує їх задоволеність і вірогідність повторних покупок. Високий рівень сервісу і комфортні умови покупки також відіграють важливу роль у створенні позитивного враження.

Уважне ставлення до кожного клієнта робить його почутим важливим і цінним для компанії. Це може включати в себе індивідуальний підхід, вирішення проблем та відповіді на питання. Коли клієнт відчуває, що його цінність розуміють і поважають, ймовірність того, що він залишиться лояльним клієнтом, зростає.

Взаємовигідний діалог і співпраця на різних етапах взаємодії є ключовим для успішного бізнесу. Підтримка зв'язку з клієнтами, збір зворотного зв'язку та

реагування на його результати допомагають підприємству адаптуватися до змін потреб і бажань клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід може призвести до надприбутку та збільшення числа клієнтів. Коли клієнти відчують, що їхні потреби вирішуються ефективно і їх цінність визнається, вони схильні залишитися вірними та рекомендувати компанію іншим [78, с. 49].

Для того, щоб об'єктивно оцінити рівень клієнтоорієнтованості персоналу ТА «Супутник Звенигородка», було створено онлайн-опитування, до якого запросили приєднатися дійсних або потенційних клієнтів, які користувалися або планують скористатися послугами цього підприємства. З метою дослідження менеджерами підприємства було організовано проведення дослідження шляхом опитування респондентів, у якому взяло участь 56 осіб. За проведеними дослідженнями було зроблено наступні результати.

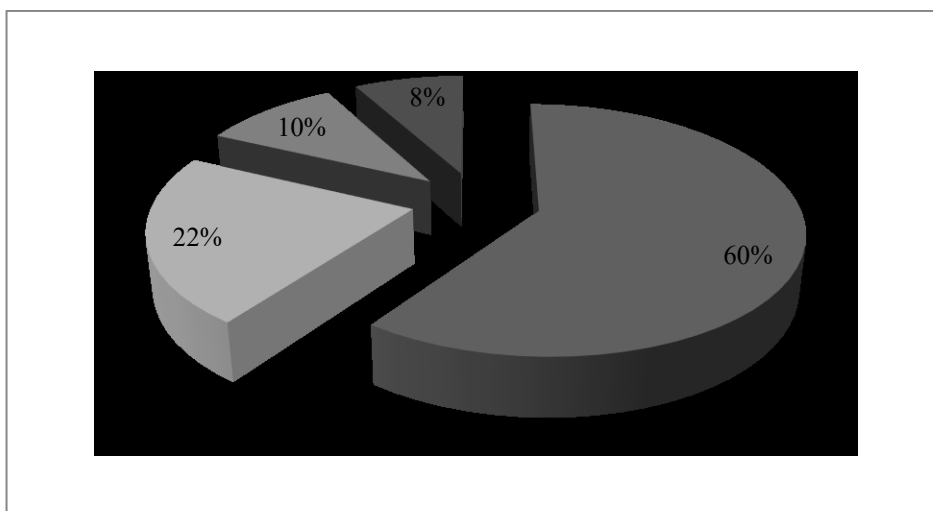


Рисунок 2.3 – Сегментування клієнтів за частотою надання послуг

Найбільше число опитаних туристів (60%) скористалися послугами ТА «Супутник Звенигородка» більше 2-х разів, інша частина респондентів (22%) скористалася послугами турагентства 2 рази, наступна група опитаних (10%) подорожували з фірмою лише 1 раз. І остання група респондентів (8%) лише планує в майбутньому скористатися послугами туристичної агенції.

Як ми бачимо, результати проведеного дослідження показують, що більша частина респондентів скористалася послугами підприємства більше двох разів. Це показує рівень довіри клієнтів до туристичної агенції та рівень довіри клієнтів до працівників які надають їм туристичні послуги.

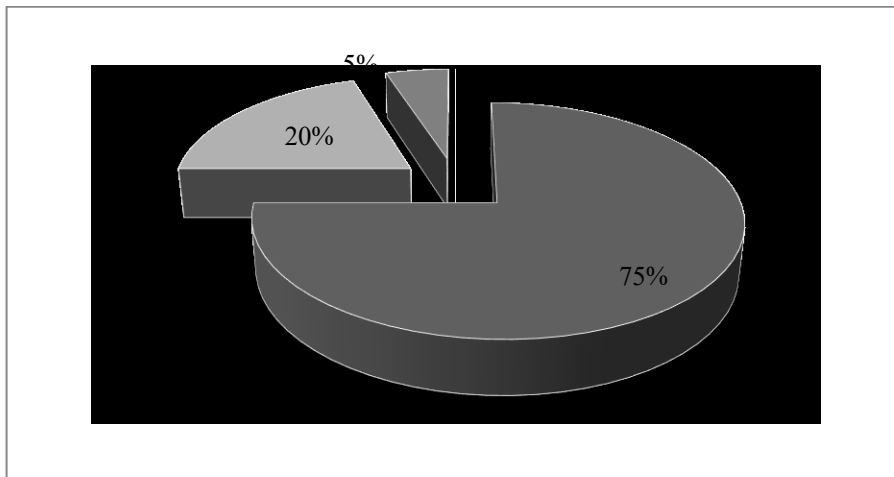


Рисунок 2.4 – Оцінка клієнтоорієнтованості персоналу турфірми

Далі респондентів попросили оцінити, наскільки їм сподобалося працювати з персоналом ТА «Супутник Звенигородка» протягом періоду їх відпочинку. 75% опитаних клієнтів оцінили своє спілкування з персоналом фірми на «відмінно», 20% респондентів поставили оцінку «добре», і 5% відповіли «задовільно». Отже, можна стверджувати, що рівень клієнтоорієнтованості персоналу туристичної агенції «Супутник Звенигородка» справляє враження на більшість клієнтів підприємства.

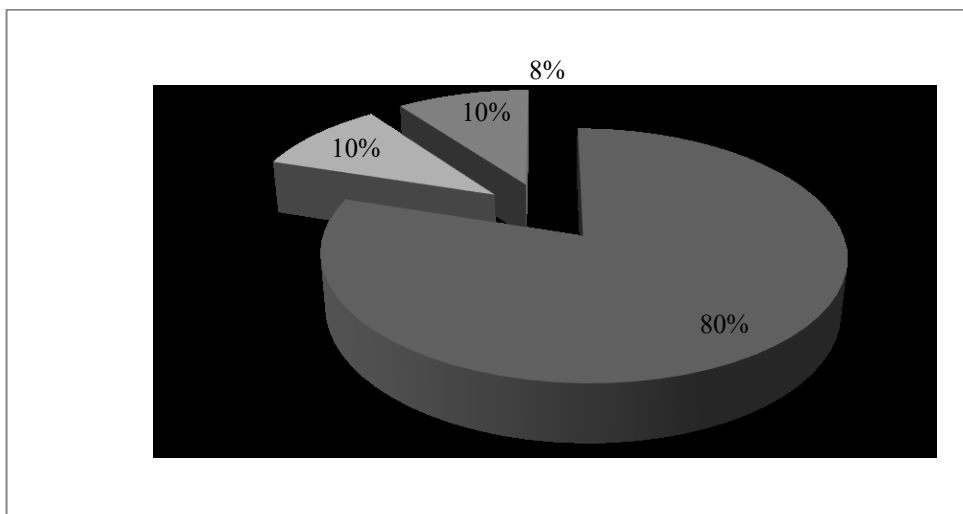


Рисунок 2.5 – Оцінка професіоналізму персоналу турфірми

Останнім пунктом в опитуванні було оцінити загальний рівень професійної підготовки персоналу ТА «Супутник Звенигородка». 80% респондентів поставили персоналу фірми оцінку «відмінно», 10% вирішили що персонал заслуговує на оцінку «добре» і наступні 10% поставили оцінку «задовільно». Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна стверджувати, що клієнти туристичної агенції «Супутник Звенигородка» високо оцінюють якість туристичних послуг та професіоналізм персоналу туристичної фірми. Звісно, результати показують, що перед персоналом підприємства постає простір для професійного та особистісного росту. Профільне навчання, міжнародні стажування, тренінги, семінари допоможуть працівникам вдосконалюватися, отримувати високі результати і доходи.

Спираючись на багаторічний досвід багатьох туристичних підприємств і розроблену ними систему роботи з кадрами, можна стверджувати, що створення професійної команди фахівців, та підтримка високого рівня їх кваліфікаційної підготовки є ключовим компонентом продуктивності фірми і конкурентоспроможності туристичного продукту [43, с. 84]. На сьогодні в центрі уваги менеджерів знаходяться проблеми управління якістю роботи персоналу.

Туристичному підприємству «Супутник Звенигородка» відповідно до його особливостей, можливостей і традицій необхідна особлива розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечує інтереси і працівників, і організації в цілому. Особливість сучасного стану туристичного бізнесу вимагає від керівників створення таких умов трудової діяльності, які б могли забезпечувати повну реалізацію творчого потенціалу працівників.

Таким чином, розроблення повноцінної системи оцінки якості роботи працівників на підприємстві, а також створення системи мотивації персоналу, дозволить створити додаткові стимули для розвитку лідерських, організаційних, підприємницьких та продуктивних якостей у персоналу. Що, у свою чергу, сприятиме високому рівню конкурентоздатності підприємства на ринку туристичних послуг в майбутньому.

2.3 Аналіз соціально-економічної ефективності кадрової роботи

Дослідження ефективності управління кадрами в організації стає одним з ключових напрямків у стратегії розвитку успішного підприємства, зважаючи на те, що в умовах еволюції прогресивного виробництва важливість людських ресурсів посилюється і підвищуються вимоги до їх професійних навичок, рівня освіченості і кваліфікації. Перехід до ринкової економіки, встановлення нових ділових зв'язків, науково-технічний розвиток призводять до інтенсивних оновлень систем праці, що в перспективі змушує створювати більш організовану і систематичну структуру управлінських засобів впливу, націлених на розвиток продуктивності використання потенціалу персоналу.

Систематичний та конкретизований підхід до вимірювання витрат і доходів, пов'язаних з кадровою діяльністю, є ключовим для оцінки ефективності цього процесу. Наведемо основні показники, які можуть бути використані для такого аналізу.

Кадрова продуктивність:

– витрати на одного працівника, пов'язані з утриманням працівників, і їх продуктивність;

– частота виходів працівників та витрати на їх заміну, а велика плінність може бути показником проблем у кадровому управлінні.

Заповненість вакансій:

– тривалість заповнення вакансій, швидке заповнення може вказувати на ефективне рекрутування.

Навчання та розвиток:

– витрати на навчання на одного працівника. Треба порівняти витрати на навчання з поліпшенням професійних навичок працівників.

Задоволеність та збереженість персоналу:

– оцінка задоволеності працівників на основі результатів анкет або опитувань для визначення рівня задоволеності працівників.

Співвідношення витрат і доходів:

– порівняння витрат на управління кадрами із зростанням прибутку, де варто звернути увагу на те, які витрати на управління кадрами впливають на фінансовий результат компанії.

Важливо взяти до уваги стратегічні цілі та завдання підприємства, а також адаптувати показники відповідно до конкретного контексту компанії. Аналіз ефективності управління кадрами є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством [49, с.181].

Результативність управління кадрами визначається шляхом підрахунку обсягу, цілісності, якості, своєчасності виконання закріплених за ним службових обов'язків. Виходячи з цього, оцінка ефективності управління кадрами складається з двох основних елементів: економічного показника ефективності, що демонструє реалізацію задач компанії шляхом використання потенціалу кадрів, ґрунтуючись на принципах економічного витрачання доступних ресурсів, та соціального показника ефективності, що описує ступінь очікування потреб та інтересів персоналу [50, с.156].

Аналіз економічної ефективності персоналу зосереджується на всій багатоетапній, багатогранній роботі з кадрами і управлінні цим процесом. Особливої уваги заслуговує не тільки планування витрат на всю систему кадрових процесів, а й характеристика головних напрямків доцільного використання фінансово-економічних і матеріальних ресурсів. Звертаючи увагу на це, можна зробити висновок, що при ухваленні рішення з питань управління кадрами необхідно враховувати як фінансові цілі, так і потреби працівників. Ефективність використання персоналу характеризується продуктивністю праці, прибутковістю активів, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції.

Продуктивність праці – це пряме співвідношення прибутку підприємства до кількості офіційно зареєстрованих співробітників. Показник найповніше відображає ефективність роботи туристичного підприємства в цілому та продуктивність праці персоналу. Продуктивність праці вираховується за наступною формулою [83, с. 92]:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу}}$$

Рентабельність активів – співвідношення прибутку до активів туристичного підприємства. Характеризує здатність турфірми забезпечити найбільшу віддачу активів, їх прибутковість. Використовується для оцінки діяльності керівництва туристичного підприємства. Для визначення прибутковості активів використовують наступну формулу [83, с.111]:

$$\text{РА} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} \times 100$$

Рентабельність витрат на персонал характеризує окупність витрат туристичної фірми на утримання персоналу та демонструє чистий ефект від управлінських рішень щодо мотивації трудової діяльності співробітників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу [83, с.113]:

$$\text{РВП} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на персонал}}$$

Ці показники варто детально аналізувати в динаміці за певний ряд років, а також порівнювати з досягненнями конкурентних підприємств. У випадку, коли регулярно здійснюються різного роду реорганізації, спрямовані на економію людських ресурсів і створення більш сприятливих умов, часто постає потреба проаналізувати різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій.

Загальна економічна ефективність витрат на людські ресурси описується як пряме чи обернене процентне співвідношення результатів діяльності працівників турагентства за певний період часу і витрат на організацію цієї діяльності. За

результат можна брати, залежно від мети аналізу, показники обсягу виробленої продукції, валового чи чистого прибутку та ін. [54, с. 234].

Для зменшення витрат людських ресурсів і відповідно скорочення витрат на працівників, зазвичай, необхідно задіяти додаткові інвестиції. Якщо їх розмір за певний період буде меншим, ніж економія витрат на кадри у наслідок цих інвестицій, то існує економічна необхідність проведення таких заходів.

Як елементи економічної ефективності управління кадрами на туристичному підприємстві науковці пропонують досліджувати:

- співвідношення результатів діяльності і витрат на працівників, що досліджується з точки зору найважливіших цілей підприємства;
- елементи, що демонструють вклад працівників в довгострокове процвітання та розвиток компанії.

Прибутковість підприємства туристичної сфери напряму залежить, в першу чергу, від організованої структури його балансу (активи і пасиви) та від продуктивної роботи персоналу організації. Необхідними пунктами для забезпечення прибутковості туристичної агенції є оптимізація балансу доходів і витрат, виявлення тенденцій дохідності від реалізації туристичних послуг, планування мінімального річного доходу для прогнозування планованого рівня процентів за активними та пасивними операціями [83, с. 201].

Оскільки оплата праці є одним із найважливіших моментів діяльності туристичного підприємства, то продуктивність праці персоналу, яку визначають спираючись на чисельність штату та витрат на його забезпечення, може свідчити про успішність роботи самої компанії. Проте, продуктивність діяльності потрібно аналізувати, звертаючи увагу на те, що у поточному періоді економія на заробітній платі для працівників (її зниження або зменшення чисельності співробітників) може спричинити різкий спад якості роботи персоналу й відсутність стимулу до роботи, а з часом – до спаду ефективності діяльності всього підприємства.

Ефективність праці – це поняття, що характеризує пряме співвідношення між результативністю роботи та сумою витрат. Ефективність праці є багатограним економічним терміном, кожен з елементів демонструє важливі її сутнісні аспекти і виражається у менш місткій категорії. Такими категоріями в туристичних підприємствах виступають продуктивність, якість, результативність праці тощо [83, с. 213]. Цей показник показує динаміку працівників турагенції і також чинить побічний вплив на результативність роботи і постає інструментом відображення успішності в галузі управління кадрами. Підвищений рівень плинності кадрів на підприємстві може дорого обходитися туристичній фірмі. Слід детально аналізувати причини, за якими люди покидають своє місце роботи. Аналіз економічної ефективності кадрової роботи ТА «Супутник Звенигородка» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства «Супутник Звенигородка» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відх., (+, -)	Динаміка приросту, %
				2024/2022	2024/2022
Середньоспискова чисельність, осіб	4	4	4	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	50	56	63	7	12,5
Продуктивність праці	968,9	1162,7	1424,8	149,8	22,5
Чиста Рентабельність (%)	49,9	41,7	46,1	4,4	10,5
Рентабельність витрат на персонал	11,6	8,8	13,7	4,9	-966,3

Як ми бачимо з таблиці 2.9, середньоспискова чисельність працівників залишається стабільною протягом зазначеного періоду, це свідчить про те, що на підприємстві ТА «Супутник Звенигородка» відсутня плинність кадрів. Працівники, які працюють в організації, є постійним та надійним гарантом якості послуг турагенції. Продуктивність праці на підприємстві у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 149,8 тис. грн., і це складає 22,5 %. Рентабельність

витрат на персонал у 2024 році склала 13,7 тис. грн., що є середнім показником в Україні.

Наступним показником ефективної роботи кадрів на підприємстві є рентабельність. Рентабельність демонструє ефективність використання активів туристичного підприємства для розвитку прибутку. Високий показник свідчить про успішну роботу персоналу організації. Визначається як співвідношення залученого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів [28, с.146]. Дані про поточну вартість активів можуть бути виокремлені з балансу фірми, а інформація про суму чистого прибутку може бути отримана зі звіту про фінансові результати.

Таблиця 2.10 Аналіз рентабельності фінансово-господарської діяльності туристичного агенства «Супутник Звенигородка»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту, +/-
Коефіцієнт рентабельності активів	0,32	0,30	0,44	+0,12
Рентабельність основної діяльності, %	18,5	16,2	22,9	+4,4
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,02	0,02	0,07	+0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	4,6	2,8	19,4	+14,8

Як ми бачимо з таблиці 2.10, коефіцієнт рентабельності активів туристичної фірми виріс в 2024 році, що свідчить про стійке фінансове положення турагенції на ринку туристичних послуг.

Дослідження наукових праць з питань управління персоналом довели, що від рівня професійної підготовки фахівців залежить ефективність формування всіх підструктур професійної діяльності. Одним із головних показників соціальної ефективності кадрової роботи туристичного підприємства є залучення нових клієнтів. В сучасних ринкових умовах існування туристичної компанії саме комунікабельність та вміння встановлювати ділові контакти

багато в чому визначають успішність у наданні туристичних послуг, отриманні нових замовлень, що в кінцевому підсумку відображається на успішній діяльності організації [54, с. 176].

Таблиця 2.11 – Аналіз клієнтів туристичного агентства «Супутник Звенигородка» за 2022–2024 рр.

Напрямки	Кількість клієнтів 2022 р.	Кількість клієнтів 2023 р.	Кількість клієнтів 2024 р.	Абсолютне відх., (+, -).	Відносне відх.,%
				2024/2022	2024/2022
Всього	2019	2290	2591	+ 301	113,1
1. Туреччина	529	559	661	+102	118,2
2. Єгипет	431	449	480	+31	106,9
3. Болгарія	172	184	201	+17	109,2
4. Греція	61	63	67	+4	106,3
5. Польща	330	430	441	+11	102,5
6. Чехія	35	37	37	0	100
7. Словаччина	35	36	89	+53	247,2
8. Угорщина	88	95	114	+19	120
9. Румунія	95	125	143	+18	114,4
10. Індія	29	36	55	+19	152,7
11. Німеччина	35	60	78	+18	130
12. Інші	179	216	225	+9	104,1

В таблиці 2.11 було проаналізовано динаміку росту клієнтської бази туристичної агенції «Супутник Звенигородка». Можна спостерігати, що у 2024 році порівняно з минулим 2022 кількість туристів, що скористалися послугами туристичної агенції, зросла на 301 особу. Найпопулярнішими напрямками залишаються Туреччина, Єгипет та Болгарія. Кількість нових клієнтів, що відвідують ці країни щороку, систематично збільшується. Цей фактор демонструє, що ефективність кадрової роботи менеджерів ТА «Супутник Звенигородка» залишається успішною протягом років.

Таким чином, можна констатувати, що методи менеджменту, що застосовуються в ТА «Супутник Звенигородка», є досить ефективними та різноманітними, проте, варто приділити значну увагу саме мотиваційному механізму кадрової політики підприємства. Саме завдяки удосконалення цього

інструменту кількість клієнтів, яких залучають менеджери турагентств, значно зросла.

Найбільший вплив на ефективність кадрової роботи працівників здійснюється за допомогою вручення подарунків в святкові дні (включаючи День працівника туризму); грошове заохочення за успішне досягнення цілей підприємства; вручення грамот та премій за проявлену ініціативу, старанну роботу; похвала співробітника керівником туристичної агенції.

Одним із найважливіших внесків в розвиток діяльності підприємства стала ініціатива менеджерів туристичної агенції ввести систему знижок для постійних VIP-клієнтів. Хоча ця система була введена зовсім нещодавно, вона вже показує позитивні результати для збільшення кількості залучення нових клієнтів.

Наступним кроком в процесі залучення нових клієнтів стала розробка маркетингової стратегії підприємства. Оскільки в підприємстві відсутній маркетинговий відділ, обов'язки з рекламної діяльності стають частиною службових обов'язків менеджерів по туризму.

Під час розробки рекламної компанії працівники зробили акцент на рекламній ідеї (концепції). Для цього працівниками турагентства були створені переліки продуктів, які компанія може запропонувати клієнтам; окреслені вигоди, що спонукають клієнта звернутись саме до конкретної фірми; створено список конкурентних переваг; розроблено рекламний девіз («Подорожуйте з нами!»).

Працівники турагенції провели дослідження та встановили, що для туристичної фірми «Супутник Звенигородка» актуальними є такі засоби розповсюдження реклами, як соціальні мережі, журнали, Інтернет-реклама, випуск рекламних проспектів та реклама на місцевому телебаченні. Для реклами в мережі Інтернет був створений офіційний сайт турагенції [38], який щодня відвідують сотні потенційних клієнтів.

Показники рентабельності, продуктивності та прибутковості підприємства «Супутник Звенигородка» позитивно характеризують професійну компетенцію персоналу туристичної агенції.

Саме завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта, високому рівню професійної етики працівників туристичне підприємство займає лідируючі позиції в районі. Нині, ТА «Супутник Звенигородка» співпрацює з багатьма впливовими партнерами серед яких: туроператор «Coral Travel», «Pegas Touristik», «Join Up! », «Аккорд-тур», та інші (Додаток В).

Сучасний ринок туристичних послуг постійно стикається з технічними, технологічними і фінансовими інноваціями та вимагає від керівництва постійної оцінки конкурентоздатності персоналу для отримання максимального доходу для фірми. Проаналізувавши сучасний стан управління персоналом ТА «Супутник Звенигородка», були окреслені ключові показники діяльності організації у сфері просування туристичного продукту та розвитку кадрів.

Варто відзначити, що загальна кількість клієнтів турфірми у 2024–2022 рр. зросла на 300 осіб, а ріст характеризується поступовістю та систематичністю протягом всього зазначеного періоду. Основним фактором, що вплинув на збільшення клієнтської бази, можна назвати ініціативність та сумлінність персоналу туристичної агенції. На підприємстві повністю відсутня плинність кадрів протягом останніх років.

Таким чином, на нашу думку, це є результатом запровадженням ефективної бонусної програми для персоналу, використанням міжнародних стандартів умов праці, заснуванням системи перегляду заробітних плат та премій, що має на меті їх щорічне підвищення, спираючись на успіх індивідуальних завдань працівника.

Розділ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку кадрів підприємства

У період жорсткої конкуренції туристичного бізнесу успішна діяльність та стратегічні перспективи організації в основному характеризуються тим, на якому рівні знаходиться система управління турфірмою та чи вона забезпечує постійний розвиток сфери управління персоналом. Саме вдала система управління підприємством допомагає сформувати головну стратегію для формування ключових управлінських навичок, обирає та відбирає найкращі кадри, які будуть на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни в організації.

У туристичній галузі, де наявна жорстка конкуренція, важливо мати ефективну систему управління турфірмою для забезпечення успішної діяльності та стратегічного розвитку. Наведемо ключові аспекти, які слід враховувати.

Стратегічне управління:

- формулювання стратегії, а саме, розробка чіткої стратегії, яка враховує конкурентні переваги та ризики галузі.

Управління персоналом:

- рекрутинг та відбір кваліфікованого персоналу, здатного впроваджувати стратегічні зміни;

- навчання та розвиток, забезпечення можливостей для навчання та розвитку персоналу для адаптації до змін у галузі та впровадження нових технологій.

Ефективна комунікація:

- внутрішня комунікація, забезпечення високоякісної комунікації в організації для передачі стратегічних цілей та завдань.

Адаптація до технологічних змін:

– використання інновацій, впровадження новітніх технологій для покращення послуг та забезпечення конкурентоспроможності.

Оцінка та аналіз результативності:

– моніторинг ключових показників продуктивності, регулярна оцінка ефективності стратегічних ініціатив та корекція шляхом аналізу результатів.

Гнучкість та адаптивність:

– адаптація до змін в ринкових умовах, здатність швидко реагувати на зміни в умовах ринку та адаптувати стратегію відповідно.

– формування команди лідерів, створення команди, здатної втілювати стратегію та впроваджувати інновації.

Загальна ефективність турфірми визначається сумісністю цих елементів та їх взаємодією в умовах туристичного ринку, що швидко змінюється.

Зарубіжні науковці, які вивчають питання управління персоналом, стверджують, що організація, яке прагне займати лідерські позиції у конкурентному ринковому середовищі, впроваджувати інновації, надавати якісні послуги та створювати ефективну внутрішню систему у всіх своїх управлінських відділах, на даному етапі основну увагу має приділяти розвитку людських ресурсів. Інтенсивний розвиток глобалізації ринкової економіки призводить до того, що роботодавці повинні встановлювати міжнародні стандарти якості, оскільки від них напряму залежить успіх організації на українському та світовому ринках [67].

Підприємства, які прагнуть отримувати великі доходи від своїх послуг в умовах активної конкурентної боротьби, повинні забезпечити особистий характер функціонування системи інтелектуальної власності, який стане ефективним інструментом отримання високих і постійних прибутків. На сьогодні роль інтелектуальних ресурсів базується на тому, що вартість компанії на ринку стає значно більшою від її вартості основних активів, і саме цей феномен пояснює справжню цінність інтелектуальних ресурсів підприємства. Сьогодні для ТА «Супутник Звенигородка» головною метою стає вибір та формування

системи менеджменту, яка фокусується на розвитку людських ресурсів, в тому числі, на інтелектуальному розвитку кадрів. Сучасна сфера туристичних послуг характеризується дуже швидким темпом змін, що створює потребу у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу працівників і рівня підприємства загалом. З метою розробки і поглиблення інтелектуального потенціалу туристичної агенції, рекомендуємо застосовувати наступні методи:



Рисунок 3.1– Методи розвитку інтелектуального потенціалу «Супутник Звенигородка»

Таким чином, ТА «Супутник Звенигородка» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, для того щоб стати повноцінно конкурентоздатним підприємством. У першу чергу, аби стати «інтелектуальним» туристичним підприємством, необхідно покращити інтелектуальний рівень співробітників, використавши ефективну систему навчання персоналу. Головними характеристиками високо інтелектуального персоналу є широкий світогляд, високорозвинена система міркувань, швидке засвоєння та обробка нової інформації. Дуже важливим фактором є вміння приймати об'єктивну критику та вчитися виправляти свої недоліки. Процес навчання персоналу – це система дій, спрямована на двосторонній процес засвоєння нової інформації. З одного боку, він ставить на меті засвоєння нових знань та вмінь, а з іншого – на

їх практичному застосуванні на виробництві [75, с. 123]. Навчання обов'язково має бути як особистим, на рівні кожного співробітника, так і комплексним, на рівні всієї компанії. Сучасні системи підвищення рівня кваліфікації персоналу ставлять перед собою завдання навчити працівників самостійно ухвалювати рішення та використовувати логічне мислення, вирішувати складні виробничі проблеми та завдання, працювати в команді. Вони розвивають вміння, що виходять за межі посадових обов'язків, і стимулюють бажання навчатися далі. Для того, щоб ТА «Супутник Звенигородка» використовувала весь свій доступний потенціал, необхідно розробити спеціальні умови для працівників, за яких кожен співробітник зможе поступово розвиватись.

Досвід іноземних туристичних компаній на практиці демонструє, що інвестуючи лише в матеріальне забезпечення, нереально максимально підвищити ефективність роботи організації. Необхідним елементом є капіталовкладення в навчання та професійну підготовку кваліфікованих кадрів та створення їх резерву в туристичній агенції [78, с. 41]. Підвищення рівня професійної кваліфікації кадрів відбувається на виробничо-технічних семінарах та курсах спеціалізованого напрямку; керівників і старших менеджерів – в університетах і на факультетах підвищення кваліфікації при закладах вищої освіти, на відповідних фірмах та на підприємствах в інших країнах. Процес підвищення рівня кваліфікації персоналу є доволі популярною системою професійного розвитку працівників, оскільки ця тактика є матеріально вигіднішою, цілеспрямованою, не такою довготривалою, порівняно з абсолютно новою підготовкою.

В Україні активному розвитку персоналу в туризмі сприяє Туристична асоціація України [65]. З метою досягнення успішного фінансово-економічного росту, розвитку персоналу у сфері туризму, в Україні підприємствам необхідно досягти в найближчі роки максимального рівня кваліфікації персоналу.

Одним із головних партнерів туристичної агенції «Супутник Звенигородка» залишається туроператор «Coral Travel». Coral Travel підготував декілька основних систем навчання агентств та кадрів, що є частиною

франчайзингової мережі «Coral Travel», в мережу Coral Elite Service, а також для всіх інших незалежних агентств і туристичних мереж, що просувають продукт туроператора [66]. Вся система навчальних методів названа Coral Education Center.

В першу чергу, основним заходом виступає інноваційний формат тренінгів для працівників Coral School of Leadership. В ході цього навчального тренінгу протягом 3 годин професійний консультант розкриває нагальну для туристичного бізнесу тему – зазвичай, це стосується технології просування продукту, того, як правильно користуватися знижками, як вести переговори з замовником по телефону, маркетингу (як рекламувати туристичний продукт в мережі Інтернет), управління доступними ресурсами і іншими ключовими компонентами стратегії успіху туристичної індустрії.

Крім основних навчальних семінарів, Coral Travel кожного року влаштовує сезон заходів як в столиці, так і в регіонах, які мають на меті просування специфічних напрямків, готелів або готельних мереж. Одним із найвизначніших заходів стало щорічне Road Show. Road show слугує демонстрацією різноманітних готелів протягом 2 годин, після чого туристичні агенти мають змогу напряду встановити ділові зв'язки з представниками готелів, старшими менеджерами Coral Travel під час вишуканого фуршету. Зазвичай, в кожному місті на Road show запрошуються до 200 агентств. Найчастіше це менеджери з продажу. Спонсором road show виступає від 1 до 5 готелів або готельних мереж, найчастіше з однієї країни. Наступним важливим заходом є сезонний семінар. Цей семінар – це окрема офіційна презентація найпопулярніших напрямів туристичного сезону: готельно-ресторанної бази, програми авіакомпаній і акцій для агентів і клієнтів. Варто зазначити, що завжди на початку сезонного семінару оголошується інша важлива інформація, необхідна туристичним агентствам в їх професійній діяльності: про передові технології бронювання, і т.д.

В 2024 році головною темою навчальної програми туроператора стала тема просування туристичної продукції за допомогою ЗМІ та мережі Інтернет, а

в 2024 – через соціальні мережі та Telegram. Для подальшого інтенсивного розвитку туристичних агенцій в Україні та для залучення більшої кількості клієнтів рекомендувалося розрекламувати свою фірму, залучивши веб-сторінки в Інтернеті [66]. Серед рекомендацій також варто зазначити просування туристичного продукту за допомогою соціальних мереж. Більшість закордонних турагентств створюють акаунти компаній в соціальних мережах, тому що це один з найпопулярніших і недорогих способів просування власного бренду і продукту. Однак багато роблять одну й ту ж помилку – зупиняються на першому етапі публікації контенту. Але ж потрібно розробляти систему далі, отримувати зворотний зв'язок у вигляді коментарів, вподобань та звернень в особисті повідомлення. Оскільки потрібно залучити не стільки аудиторію, скільки клієнтів [61, с. 88].

Експерти туроператора переконані, що в 2024 році успіх туристичного підприємства в соціальній мережі залежить саме від унікального контенту. Якщо клієнт поділився з турагентом світлинами з відпочинку, то рекомендується запозичити їх і розмістити в своїх акаунтах або спільнотах. Вато також розміщувати власні світлини або короткі відео з поїздок, наприклад, рекламних турів в інші країни. Саме такі публікації будуть привертати увагу потенційних замовників. Головна умова, як з звичайної аудиторії сформувати клієнтську базу, – необхідно спілкуватися з кожним користувачем соціальної мережі як з потенційним клієнтом.

Консультантами з питань маркетингу активно розробляється навчальна програма з підготовки першокласних менеджерів, які здатні ефективно використовувати передові соціальні мережі в Інтернеті для просування туристичного продукту туроператора. На сьогодні, всі потенційні клієнти туристичних підприємств знаходяться в соціальних мережах. Серед них: Facebook, Instagram, YouTube, Telegram та інші. Якщо підприємство бажає залишатися актуальним, йому необхідні кадри, здатні перетворити кожного гостя веб-сторінки в реального клієнта [47].

Саме з такою метою експерти вже декілька років розробляють систему тренінгів, семінарів, вебінарів, які продемонструють всім партнерам переваги сучасних технологій та навчать працівників активно та ефективно їх використовувати. До основних функцій таких тренінгів належать:



Рисунок 3.2 – Головні функції навчальних тренінгів для персоналу

Завдяки спеціалізованим професійним тренінгам можливо швидше адаптувати працівників туристичної агенції до виконання поставлених цілей, використовувати нові знання і вміння. Тренінги допомагають підготувати працівників до змін які можуть відбутися в галузі та навчити їх використовувати усі нові можливості [49, с.114].

Тренінги спрямовані на підвищення професійної кваліфікації працівників різних ланок. Наприклад, для менеджерів по туризму це підвищення знання продукції, підвищення рівня професійної етики у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому співробітник зможе розвиватися як особистість, буде більш стресостійким, а це є необхідними характеристиками для персоналу турфірми, який постійно співпрацює з новими людьми. Для керівників турагентств тренінги також є надзвичайно корисним інструментом. Відвідування

тренінгів дозволяє керівникам покращити свої вміння у управлінні підприємством, а в результаті збільшити дохід та зменшити втрати.

Тренінги можна застосовувати як для нових співробітників туристичної агенції, так і для вже існуючих працівників. Ще одним нововведенням, яке можливо запровадити стане прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його закінчення потрібно буде визначити переваги та недоліки претендента та на основі рішень керівника можливо прийняти рішення про подальшу співпрацю. Усі тренінги необхідно проводити у командах, адже проводити індивідуальні тренінги є нераціонально. Результат від заходу є меншим від ціни участі.

Після проходження тренінгів рекомендується проводити сертифікацію персоналу [50, с. 157]. Цей крок дозволить надати комплексну оцінку рівню кваліфікації кадрів, його вмінь у відповідності до сучасного конкурентного туристичного ринку, та його вартості на ринку праці. Важливість цього етапу полягає у тому, що рівень професійного розвитку працівників прямо впливає на усі фінансові показники туристичної агенції, на його прибуток та конкурентоспроможність в районі. Нині, ми вважаємо доцільним спиратися на підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам туристичного бізнесу при атестації і професійному просуванні персоналу.

Співробітники, що підтвердили свою кваліфікацію, вважаються конкурентоздатним на ринку праці, отримують статус професіонала в туристичній галузі і гарантію працевлаштування у туристичній сфері. Що стосується персоналу, то оцінка слугує мірилом його успішності. Проходячи атестацію, кадри краще розуміють мету, якої вони повинні досягати, відчують себе частиною команди професіоналів, співробітник стає більш відповідальним і отримує мотивацію для виконання поставлених перед ним задач. Спираючись на досвід провідних компаній та досвід українських партнерів, ТА «Супутник Звенигородка» повинно розвивати саме свої людські ресурси, перетворювати їх на високкваліфікованих спеціалістів.

3.2 Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Сьогодні, висока ринкова конкуренція в галузі туризму підвищує необхідність вибору якісних стратегічних напрямків розвитку туристичного підприємства. Спираючись на досвід іноземних компаній, провідним напрямком стратегічного розвитку стає продуктивна система розвитку працівників організації.

Базуючись на твердженнях, зазначених в підрозділі 3.1, рекомендуємо головною стратегією покращення системи розвитку кадрів туристичного агентства «Супутник Звенигородка» обрати розробку електронної системи розвитку персоналу. Регулярна участь персоналу в профільних заходах підвищення кваліфікації може бути дороговартісною для керівництва туристичного підприємства. На це щорічно потрібно витратити великі суми коштів, і для того, аби скоротити витрати, рекомендуємо використовувати електронну систему, яка буде представлена нижче. У новій електронній системі розвитку інтелектуальних здібностей персоналу є чимало переваг для підвищення конкурентоздатності персоналу туристичної агенції «Супутник Звенигородка». Розробка такої системи потребує одноразових матеріальних затрат, проте, її можна буде використовувати багато років. Розроблена система матиме чимало переваг та можливостей для розвитку персоналу підприємства. Запропонована електронна система розвитку персоналу дозволить:

- розробляти та завантажувати навчальну інформацію. Застосовувати передові технології для навчання персоналу: розміщення текстів, проходження тестів, інформаційні додатки, використання вбудованих засобів редагування ;
- спілкуватися, використовуючи засоби онлайн-комунікації: чати, форуми, особисті нагадування тощо;
- створювати та розвивати особисту базу даних кожного працівника;
- проходити навчання дистанційно;
- ефективно аналізувати та оцінювати результати навчання персоналу.

Для того, аби використання запропонованої електронної системи навчання було максимально продуктивним для підприємства, варто детальніше описати даний сервіс та особливості його функціонування. Електронна система навчання персоналу буде складатися з трьох частин: розділ дистанційної освіти, розділ аналізу та оцінки результатів та розділ навчального процесу. Далі наводимо детальний опис кожного розділу окремо.

Розділ дистанційної освіти буде включати перелік доступних курсів для кожного співробітника туристичної організації. Курси будуть різних напрямлень та видів: курси для покращення рівня роботи з клієнтами, курси з використання ІТ-технологій у туризмі, курси введення у сферу новинок на ринку туристичних послуг тощо. Розділ дистанційної освіти буде включати три важливі пункти: особистий кабінет, каталог курсів, результати. В особистому кабінеті кожного працівника будуть доступні переліки усіх пройдених професійних курсів, а також туди будуть надходити сповіщення про заплановані обов'язкові курси та кінцеві терміни їх проходження.

Каталог усіх курсів дозволить працівникові переглянути список усіх доступних курсів та обрати саме той, який, на його думку, принесе найбільшу користь його професійній діяльності. Результати нададуть можливість керівництву підприємства регулярно переглядати успішність персоналу та слідкувати за тим, хто проявляє найбільшу ініціативність під час проходження дистанційного навчання. Аналіз результатів навчального процесу має три головні функції:

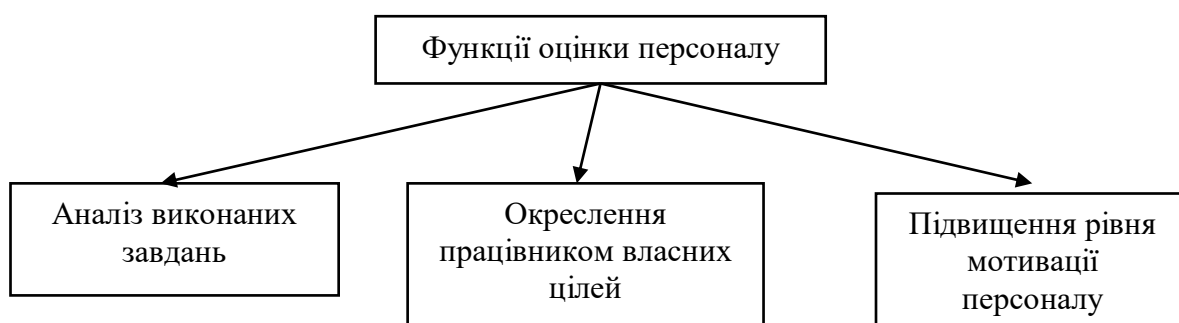


Рисунок 3.3 – Головні функції оцінки результатів персоналу

Робота з новою електронною системою навчання персоналу передбачає, що на початку нового року керівництво організації визначає чотири ключові цілі працівника на цілий рік. Після того, як підлеглий отримає свої завдання, він повинен заповнити анкету досягнення конкретних цілей, і в кінці кожного року керівник проаналізує, наскільки працівник виконав поставлену ціль. На основі цього оцінювання можливо нагороджувати преміями, а також виносити рішення щодо просування працівників по кар'єрних сходах.

Розділ навчального процесу включатиме в себе такі функціональні інструменти:

- каталог усіх доступних курсів (обов'язкових та добровільних);
- заявки на участь в певному курсі (завчасне формування необхідних матеріалів та засобів навчання);
- календарний графік проведення усіх доступних курсів;
- відкрита база даних з тестами та опитуваннями для всіх учасників курсів.

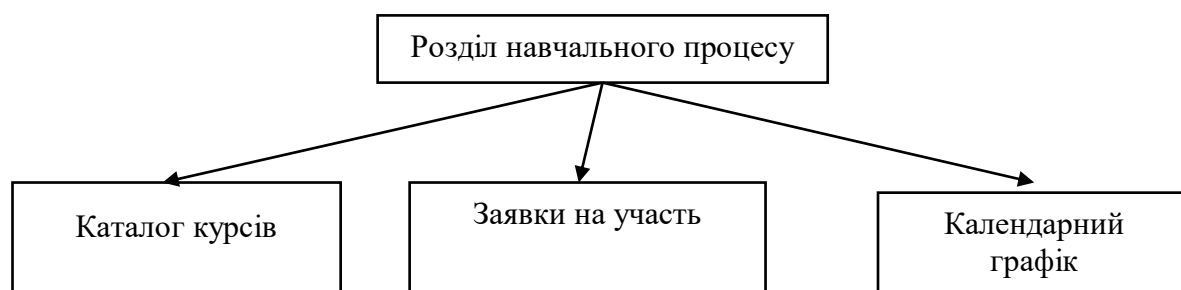


Рисунок 3.4 – Структура розділу навчального процесу

Електронна система навчання персоналу забезпечить економію матеріальних ресурсів завдяки тому, що всі доступні курси для працівників будуть безкоштовними та будуть доступні в онлайн режимі. Відео усіх курсів будуть завантажуватись у розділ дистанційної освіти. Це дозволить усім працівникам мати доступ до уже розроблених та протестованих курсів.

Нова електронна система розвитку персоналу дозволить створити абсолютно нову систему оцінювання кадрів на туристичному підприємстві.

Використавши цю систему, кожний працівник буде мати об'єктивну оцінку свого професійного росту та зможе використовувати це як аргумент для подальшого кар'єрного зростання. Ще одним позитивним моментом є оцінка керівництва, до якої отримають доступ усі працівники підприємства. За допомогою цієї системи можливо буде владнати конфлікти на виробництві, окреслити кваліфікацію керівника як в межах його професіоналізму, так і в межах його лідерських якостей. Важливим моментом також є перелік конкретних цілей на поточний трудовий рік. Для кожного працівника буде підготовлено 3–5 цілей, і від ступеня їх виконання в кінці року буде виплата премій. Але ключовою можливістю даної електронної системи буде здатність отримувати дистанційну освіту кожному працівнику, що дасть змогу виявити творчий та професійний потенціал кожного співробітника, та заощадити значні кошти на організаціях та участі в спеціалізованих тренінгах.

До основних переваг електронної системи покращення знань відноситься також імпорту навчальних матеріалів. Розробники даної програми завантажують з зовнішніх ресурсів різноманітні корисні додатки, пропонується створити також власну електронну бібліотеку, за допомогою якої кожний працівник матиме змогу завантажити спеціальну та корисну літературу. Дистанційний доступ до курсів також допоможе більш продуктивно витратити час на оцінку конкурентоздатності співробітників, а також зробить процес оцінювання максимально об'єктивним. В планах є розробка великої бази знань для підвищення кваліфікації кадрів, яка допоможе всебічному інтелектуальному розвитку персоналу.

Отже, розробка електронної платформи освіти в ТА «Супутник Звенигородка» допоможе ефективно оцінити рівень конкурентоздатності персоналу фірми. Покращить контроль розвитку персоналу, додасть в нього об'єктивності та надасть мотивацію для кращої роботи персоналу туристичної агенції в майбутньому. Для безпечного режиму роботи в організації ми створили пропозиції з покращення рівня охорони праці на підприємстві.

3.3 Пропозиції щодо створення безпечних умов праці та комфортного внутрішнього середовища туристичного підприємства «Супутник Звенигородка»

Створення безпечних умов роботи працівників під час здійснення їх професійної діяльності є одним з найпріоритетніших завдань органів державної влади. Повноцінне досягнення цієї мети в повній мірі залежить від успішної підготовки спеціалістів усіх професійних рівнів з питань охорони праці на підприємстві [82, с. 31].

Основним чинним нормативно-правовим документом що регулює питання охорони праці на підприємстві є Закон України «Про охорону праці». Згідно із цим законом керівник підприємства повинен розробити в кожному структурному підрозділі й на кожному робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, крім того, переконатися, що на підприємстві дотримуються прав співробітників, прописаних у чинному законодавстві про охорону праці [10]. Аби повною мірою виконати це завдання, керівник назначає відповідні служби й призначає конкретних людей, які займаються питаннями з охорони праці в організації, розробляє робочі інструкції про їх прями обов'язки, права та відповідальність за успішне досягнення покладених на них функцій, а також повністю дотримується усіх вимог та настанов, прописаних у Законі «Про охорону праці» [4].

Для забезпечення безперервної роботи в напрямку оцінки стану та покращення умов роботи на підприємствах туристичного бізнесу їх керівники повинні інформувати державні органи, які розробляють єдині статистичні звіти з питань охорони праці на підприємствах. Керівник туристичного підприємства також повинен інформувати персонал про поточний стан охорони праці, причини нещасних випадків, професійних хвороб і про заходи, які вживають для їх запобігання та для забезпечення в організації умов безпеки життєдіяльності на рівні нормативно-правових вимог. Колективний договір, угода, трудовий договір передбачає наявність у співробітників соціальних

гарантій з питань охорони праці на рівні, який не повинен бути нижчим за передбачений чинним законодавством України, перераховують їх службові обов'язки, а також зазначають комплексні заходи, плани під час забезпечення зазначених нормативів безпеки, умов гігієни на робочому місці та виробничого оточення, покращення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, різноманітним професійним захворюванням. Власник туристичного підприємства фінансує усі комплексні заходи щодо охорони праці.

В організаціях, у різних галузях і на державному рівні в спеціально установленому Кабінетом Міністрів України порядку розробляються фонди охорони праці, саме ці фонди можуть створюватись органами самоврядування для потреб регіону. В організаціях кошти з цих фондів використовуються виключно з метою проведення заходів з безпеки життєдіяльності: або забезпечують створення умов і безпеки праці згідно з нормативними вимогами, або покращення існуючого рівня охорони праці. Згідно з чинним податковим законодавством кошти фонду охорони праці не підлягають оподаткуванню.

Створення безпечних і комфортних умов праці є прямим обов'язком керівництва підприємства (організації, фірми). Зважаючи на це, керівництво зобов'язане застосовувати сучасні засоби техніки безпеки, запобігати виробничому травматизму і встановлювати санітарно-гігієнічні умови праці, не допускаючи професійним захворюванням працівників і службовців. Тому керівництво підприємства не повинно вимагати від персоналу виконання роботи, яка несе пряму або опосередковану небезпеку для їх життя та здоров'я, а також в умовах, що не відповідають вимогам і нормам з охорони праці [68].

Керівництво туристичного підприємства повинне забезпечувати відповідне технічне устаткування робочих місць для створення на них умов роботи, відповідних правилам охорони праці (техніці безпеки, санітарним нормам тощо). Усі відповідні вимоги і норми з охорони праці на підприємстві затверджуються в установленому порядку міністерством спільно або за узгодженням з Українським комітетом профспілки робітників місцевої

промисловості [12]. Для розробки максимально високих порівняно з існуючими умов і рівня професійної безпеки праці керівництвом туристичної організації розробляються перспективні та поточні (щорічні) комплексні плани з охорони праці. Керівництво туристичного підприємства відповідно до чинного законодавства України несе пряму відповідальність за повне або часткове невиконання запланованих заходів щодо охорони праці або за використання в інших цілях грошових коштів і матеріальних ресурсів, виділених з цією метою [69, с.53].

З метою забезпечення безпечних умов праці на туристичному підприємстві «Супутник Звенигородка» рекомендується регулярно проведення інструктажу з техніки безпеки. Інструктаж з техніки безпеки повинен відбуватися в усіх підприємствах, установах і організаціях, незалежно від особливостей та характеру їх виробничої діяльності, освіти, кваліфікації, стажу або посади співробітників. Керівництво туристичного підприємства за правильне і регулярне проведення інструктажів покладає відповідальність на директора туристичної організації, а у виробничих підрозділах – безпосередньо на прямого керівника конкретного підрозділу. Згідно з чинним законодавством співробітники туристичного підприємства повинні бути допущені до роботи на підприємстві тільки після проходження спеціальних інструктажів з охорони праці [21, с. 184].

Ввідний інструктаж повинні проводити усім, хто влаштовується на роботу, тим хто проходить стажування та студентами, що прибули на виробниче навчання або практику. Обов'язки з проведення інструктажу є прями обов'язками інженера з охорони праці або особи, яку поставили відповідальною. Метою першого ввідного інструктажу є пояснення виробничої трудової дисципліни, ознайомлення умовами майбутньої праці, загальними правилами, з вимогами виробничої безпеки: роз'яснення основних пунктів законодавства про працю, знайомство з внутрішнім трудовим розпорядком, головними вимогами електробезпеки. Про проведення ввідного інструктажу

роблять запис у спеціальному журналі інструктажів з питань охорони безпеки, а також у документі про прийом співробітника на роботу.

Рівень робітників з охорони праці підвищується на курсах підвищення кваліфікації та на курсах з безпеки організації праці, а інженерно-технічних робітників – на курсах (тренінгах) з безпеки життєдіяльності. Регулярність підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників встановлюється відповідно до наявного порядку, але не рідше одного разу на 6 років [4].

Також для забезпечення безпеки та здоров'я працівників на туристичному підприємстві, рекомендується при прийомі на роботу проводити обов'язковий медичний огляд усіх співробітників. В залежності від виду робіт регулярні медичні огляди повинні проводитися кожні 1–2 роки, а для окремих професій кожні 5 років. Медичні огляди працівників проводять у спеціалізованих лікувально-профілактичних установах (поліклініках, амбулаторіях). Керівництво туристичної організації для проведення регулярних медичних оглядів у встановлені терміни видає відповідну постанову, а також несе повну відповідальність за своєчасну й організовану явку співробітників на ці обстеження. За результатами обстеження персоналу призначаються лікувально-профілактичні заходи для покращення здоров'я працівників [21, с. 191].

Також рекомендується, при захворюванні інфекційною хворобою працівник туристичного підприємства після одужання має пройти спеціальний медичний огляд і обстеження в районній санітарно-епідеміологічній станції та отримати довідку, що дозволяє приступити до виконання його службових обов'язків. Одним з засобів управління охороною праці в ТА «Супутник Звенигородка» є організація інформаційного стенду «Охорона праці». Він призначений для наочного віддзеркалення результатів оперативного контролю і досягнутого рівня безпеки та культури праці, а також термінового доведення до всіх працюючих інформації про стан охорони праці.

Отже, за умов повного дотримання усіх наведених вимог та рекомендацій підприємство «Супутник Звенигородка» здатне створити безпечні умови праці та комфортне середовище для успішної роботи свого персоналу.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – оцінка ролі кадрів у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства. Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновки про ефективну роль персоналу туристичного підприємства «Супутник Звенигородка» в процесі формування конкурентних переваг на ринку туристичних послуг .

Аналіз теоретичних робіт з управління розвитком персоналу демонструє, що на ринку туристичних послуг, одним з головних факторів, що визначає успіх туристичного підприємства, є людські ресурси. Туристична агенція може купити нове обладнання, залучити нові матеріальні ресурси, але чи стане саме ця фірма лідером на ринку туристичних послуг, залежить від рівня кваліфікації її персоналу, що забезпечують безперервну діяльність кожного підприємства. В результаті проведеної наукової розвідки були розглянуті основні поняття оцінки ролі персоналу у процесі формування конкурентоздатності підприємства. Також ми визначили, що розвиток персоналу туристичної агенції є одним з найважливіших факторів у системі управління людськими ресурсами.

Сучасний туристичний ринок з його технічними, фінансовими і економічними інноваціями вимагає регулярного підвищення кваліфікації працівників з метою досягнення максимального прибутку для туристичного підприємства. Проаналізувавши сучасний стан системи управління кадрами ТА «Супутник Звенигородка», були виявлені ключові показники діяльності організації у сфері розвитку та управлінні персоналом.

Варто зазначити, що у період 2024–2022 рр. кількість клієнтів туристичної агенції збільшилася на 301 особу. Високий приріст нових клієнтів протягом останніх років зумовлений активною діяльністю персоналу турагенції: введенням нової системи знижок, створення активної маркетингової системи, ініціативністю та високим рівнем професіоналізму працівників.

У ході дослідження було виконано наступні завдання:

- розглянуто теоретико-методологічну базу оцінки ролі кадрів на туристичному підприємстві та головні етапи управління кадрами на туристичному підприємстві;
- окреслено роль та функції персоналу у процесі формування конкурентних переваг туристичного підприємства;
- здійснено організаційно-економічну характеристику туристичної агенції;
- проведено аналіз соціально-економічної ефективності кадрової роботи та оцінку кадрового забезпечення підприємства;
- запропоновано напрями удосконалення системи розвитку ролі кадрів на підприємстві;
- здійснено рекомендації щодо створення безпечних умов праці на туристичному підприємстві.

У результаті проведення дослідження управління персоналом ТА «Супутник Звенигородка», не було виявлено проблем плинності кадрів. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, – система навчання, самонавчання та розвитку персоналу. Для покращення ефективності роботи персоналу турагенції було запропонована участь працівників в щорічних тренінгах від партнера туроператора «Coral Travel». Також, для покращення системи розвитку персоналу ТА «Супутник Звенигородка», було запропоновано створити електронну систему навчання персоналу яка дозволить:

- створювати та надавати безкоштовні курси з підвищення кваліфікації в режимі дистанційного навчання для всіх працівників;
- віддалено керувати процесом навчання персоналу;
- розробляти оригінальну базу даних;
- проводити об'єктивну оцінку навчального прогресу персоналу.

При успішному втіленні усіх рекомендацій з розвитку кадрів, підприємство буде здатне стати беззаперечним лідером на ринку надання туристичних послуг в своєму районі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про ліцензування» Закон від 01.06. 2000 р. № 1775-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення 01.12.2023)
2. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 02.11.2023).
3. Закон України « Про Туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#n11> (дата звернення 02.11.2023).
4. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 03.11.2023).
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-20#Text> (дата звернення: 02.11.2023).
6. Про Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#n11> (дата звернення: 02.11.2023).
7. Про зайнятість населення : Закон України № 5067-VI від 5 липня 2012 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення 01.11.2023).
8. Про затвердження заходів щодо розвитку іноземного і внутрішнього туризму. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/390-2003-%D1%80#Text> (дата звернення 02.11.2023).
9. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження туropolераторської діяльності. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/747-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.11. 2023).

10. Про охорону праці: Закон України № 2694-XII від 14.10.1992 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 02.11.2023).

11. Про професійний розвиток працівників : Закон України № 4312-VI від 12 січня 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення 02.11.2023).

12. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України № 1045-XIV від 15 вересня 1999 року : URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14> (дата звернення 02.11.2023).

13. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 01.11.2023).

14. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/> Text (дата звернення 01.11.2023).

15. Бойко М. Д. Трудовий договір: теорія і практика : навч.-практ. посібн., 2-ге вид. перероб. та доп. К. : ЦУЛ, 2016. 392 с.

16. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

17. Батирев М. Складні підлеглі. Практика керівників. Вид-во «ФАБУЛА», 2021. 224 с.

18. Алієва-Барановська В. М. Міжнародний туризм : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 334 с.

19. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. К., 2018. 562 с.

20. Балабанова, Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.

21. Березуцький В. В., Васьковець Л. А., Вершиніна Н. П. Безпека життєдіяльності : навч. посіб. Харків : Факт, 2019. 384 с.

22. Беляєва С. С. Туристична привабливість рекреаційних територій природно-заповідного фонду Черкаської області. *Економічні інновації*. 2022. Вип. 62. С. 313–322.

23. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України *Економіка і суспільство*. Мукачів : Мукачівський державний університет. Вип. № 10. 2021. С. 166–171.

24. Ден Кеннеді. Безжальний менеджмент. Управління людьми та прибутком. Вид-во Фабула. 2021. 304 с.

25. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64.

26. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Економічні науки*. Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2016. С.144–146.

27. Бучинська, Т. В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ*, 2015. Том 15. № 2. С. 228–233.

28. Васильців Т. Г., Іляш О. І., Міценко Н. Г. Економіка малого підприємства : навчальний посібник ; за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. Київ : Знання, 2018. 446 с.

29. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вузів 2-е вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 502 с.

30. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. Х., 2015. С. 47.

31. Водолажська Т. О. Сутність нового поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*, 2022. Вип. 24. С. 55–64.

32. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. № 12. 2015. С. 77–79.

33. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 05.11.2023).

34. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2020. 528 с.

35. Галайда Т. О., Соломаха О. М. Ефективна система оцінювання персоналу підприємства як напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № 17. С. 239–242.

36. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2015. Вип. 7. С. 29–37.

37. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 26–30.

38. Головний сайт ТА «Супутник Звенигородка». URL: <http://sputnik-zven.com.ua/> (дата звернення: 02.11. 2023).

39. Городня Т.А., Щербак А.Ф. Економіка туризму: теорія і практика: Навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2018. 436 с.

40. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.

41. Гриньова В. М., Попов О. Э. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Харків : ХДЕУ, 2013. 323 с.

42. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

43. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 11. С. 418–421.

44. Загородній А. Т., Стадницький Ю. Л. Менеджмент реальних інвестицій. Київ : Знання, 2015. 210 с.

45. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.

46. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2022. №16. С.160–166.

47. Кадровик. Інтернетжурнал. URL:<https://www.kadrovik.ua/content/polozhennya-pro-strukturni-pidrozdily-posadovi-robochi-instrukciyi> (дата звернення 02.11.2023).

48. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84–88

49. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2019. 200 с.

50. Левченко, А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2005. Вип. 7, ч. 1. С. 156–163.

51. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4.

52. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 291–295.

53. Маковой Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери. *Збірник наукових праць*. 2023. Вип. 43 Ефективність державного управління. С. 329–336.

54. Мальська М., Мандюк Н., Білоус С. Міжнародний туризм: теорія та практика: Підручник. Київ: ЦУЛ, 2017. 661 с.

55. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук І. З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 234 с.

56. Марченко О. А., Самокіш А. О. Особливості управління персоналом в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 169–173

57. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / під заг. ред. Лук'янихіна В. О. К. : ЦУЛ, 2017. 592 с.

58. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посібн. ЦУЛ, 2015. 346 с.

59. Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2015. № 4(2). С. 74–80.

60. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства . *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92–95.

61. Орлик О. В., Дем'янчук К. Ф., Орлик О. В. Можливості Інтернету у формуванні, просуванні й реалізації продуктів та послуг. *Інформатика та інформаційні технології* : студ. наук. конф., 20 квітня 2017 р. : матер. Конф. Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 88– 91

62. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення 05.11.2023).

63. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2023).

64. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_11349 (дата звернення 02.11.2023).

65. Офіційний сайт Туристичної асоціації України. URL : <http://www.tau.org.ua/pages/загальна-інформація.html> (дата звернення 02.11.2023).

66. Офіційний сайт туроператора Coral Travel. URL: <https://www.coraltravel.ua/> (дата звернення 02.11.2023).

67. Офіційний сайт Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості. URL: <http://uas.org.ua/ua/> (дата звернення 05.11.2023).

68. Офіційний сайт Федерації професійних спілок України. URL: <https://fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/pravovij-zakhist.html> (дата звернення 02.11.2023).

69. Охорона праці в галузі : навч.-метод. комплекс / уклад. В. С. Мазур. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 133 с.

70. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. ЦУЛ, 2015. 346 с.

71. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні: інформаційний бюлетень. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення 05.11.2023).

72. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

73. Редьква О. З., Борисова Л. П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля*. 2019. № 1. С. 139–147

74. Ровенська В. В. Особливості управління персоналом в туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 222– 229.

75. Рябова Т. А. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 22– 29.

76. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 351 с.

77. Сокол Т.Г. Організація туристичної діяльності в Україні: Навчальний посібник. Київ: Музична Україна, 2018. 256 с.

78. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наукова розробка / авт. кол.: В.М. Мартиненко, Ю.Д. Древаль, Ю.В. Конотопцева. К. : НАДУ, 2022. 52 с.

79. Татаревська М. С., Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2024. 427 с.

80. Управління трудовими ресурсами : навчальний посіб. / під. ред. Осовської Г. В. К. : ЦУЛ, 2024. 224 с.

81. Чайка Г. Л. Компетенції в управлінні : навч. посіб. Київ : Знання, 2023. 167 с.
82. Чорненька Н. В. Безпека туризму: навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 188 с.
83. Шарко М. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2022. 436 с.

Додатки

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Емблема туристичної агенції «Супутник Звенигородка»

ДОДАТОК Б


Серія В00	СВІДОЦТВО	№9709597
ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЕСТРАЦІЮ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ-ПІДПРИЄМЦЯ		
ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ		
ПЕТРОВА ЛЮБОВ ОЛЕКСАНДРІВНА		
Ідентифікаційний номер фізичної особи-платника податків та інших обов'язкових платежів	2078212525	
Місце проживання фізичної особи-підприємця	20200, ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСТЬ, ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, М.ЗВЕНИГОРОДКА, ВУЛ. КРИМСЬКОГО, 2, КВ.8	
Місце проведення державної реєстрації	ЗВЕНИГОРОДСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
Дата проведення державної реєстрації	Номер запису про включення відомостей про фізичну особу-підприємця до ЄДР	
21.12.1995 р.	2 004 017 0000 000560	
Державний реєстратор		Г.М. КИСЛІЄНКО

Рисунок Б.1 – Нормативно-правова база підприємства «Супутник Звенигородка»

ДОДАТОК В



Рисунок В – 1 Логотипи партнерів, з якими співпрацює туристична агенція «Супутник Звенигородка»

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1– Показники фінансового стану підприємства «Супутник Звенигородка» за 2022–2024 роки.

№	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендовані значення	2022	2023	2024	Відхилення	
							2024/2022 (+,-)	2024/2022 (+,-)
1	Чиста Рентабельність	$\frac{\text{Прибуток}}{V(\text{Виручка послуг})} \times 100$		49,9	41,7	46,1	4,4	-3,8
2	Фондовіддача	$\frac{V(\text{Виручка послуг})}{\text{ОФ (Основні фонди)}}$		2,8	2,1	2,3	0,2	-0,5
3	Фондоємність	$\frac{\text{ОФ (Основні фонди)}}{V(\text{Виручка послуг})}$		3,4	4,6	4,3	-0,3	0,9
4	Показники ліквідності: Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{(\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції})}{\text{Поточні зобов'язання (р.220+р.230+ р.240)/р.620 (Ф. № 1)}}$	> 0,2	1,8	0,5	1,5	1	-0,3
5	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{(\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість})}{\text{Поточні зобов'язання (р.220+р.230+р.240+(р.160-р.120)/р.620 (Ф.№1)}}$	>1	2,7	1,6	2,5	0,9	-0,2
6	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$\frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Поточні зобов'язання р.260/р.620 (Ф. № 1)}}$	2	1,8	1,6	1,5	-0,1	-0,3
7	Показники фінансової стійкості: Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власність майна підприємства (р.480-р.620)/р.280 (Ф. № 1)}}$	<0,5	0,2	0,1	0,1	0	-0,1
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позичений капітал (р.380+р.430+р.630)/(р.480+р.620) (Ф. № 1)}}$		0,91	0,93	0,91	-0,02	0
9	Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{\text{Позичений капітал}}{\text{Власний капітал (р.480+р.620)/(р.380+р.430+р.630) (Ф. № 1)}}$		0,91	0,91	1	0,09	0,09
10	Коефіцієнт загальної заборгованості	$\frac{(\text{Загальний капітал} - \text{Власний капітал})}{\text{Загальний капітал (р.640-(р.380+р.430+р.630))/р.640 (Ф. № 1)}}$		0,3	0,1	0,1	0	-0,2

11	Коефіцієнт мобільн. (маневрування) оборотного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал (р.380+р.480-р.80)/(р.380+р.430+р.630) (Ф. № 1)	0,5	0,01	0,02	0,01	-0,01	0
12	Частка основного капіталу у власному	Основний капітал / Власний капітал р.80/(р.380+р.430+р.630) (Ф. № 1)		0,01	0,02	0,01	-0,01	0
13	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Загальний капітал (р.380+р.430+р.630)/р.640 (Ф. № 1)	max	0,01	0,02	0,01	-0,01	0
14	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	Позичений капітал / Власний капітал (р.480+р.620)/р.6340 (Ф. № 1)	min	0,1	0,2	0,1	-0,1	0
15	Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталів	Позичений капітал / Власний капітал (р.480+р.620)/(р.380+р.430+р.630) (Ф. № 1)	min	0,1	0,2	0,1	-0,1	0