**Київський національний торговельно-економічний університет**
**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

# «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»

Студентки 2 курсу 3м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент» _____ (підпис студента) Борисичова Владислава Олександрівна

Науковий керівник:
к.держ.упр., доц. _____ (підпис) С.С. Кравцов

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
д.е.н., проф. _____ (підпис ) Н.О. Роскладка

**Київ – 2021**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

**Затверджую**
Зав. кафедри туризму та рекреації
_____Т. І. Ткаченко
«____» _____ 202__ р.

**Завдання**

**на випускну кваліфікаційну роботу студентові**

Борисичовій Владиславі Олександрівні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:**

«Управління людськими ресурсами туристичного підприємства»

Затверджена наказом КНТЕУ від «29» грудня 2020 р. № 3952.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 20.11.2021 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:**

*Мета роботи:* розробка заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами туристичного підприємства

*Об'єкт дослідження:* процес управління людськими ресурсами туристичного підприємства

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні засади управління людськими ресурсами туристичного підприємств**.**

**4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:**

| Розділ | Консультант (прізвище, ініціали) | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання видано | Завдання виконано |
| 1 | Кравцов С.С. | 18.01.2021р. | 18.01.2021р. |
| 2 | Кравцов С.С. | 18.01.2021р. | 18.01.2021р. |
| 3 | Кравцов С.С. | 18.01.2021р. | 18.01.2021р. |

**5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):**

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Зміст та особливості управління людськими ресурсами туристичного підприємства

1.2. Технології якісного управління людськими ресурсами у світовій практиці туристичного бізнесу

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ФЕЄРІЯ»**

2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Феєрія»

2.2. Аналіз ефективності управління персоналом туристичного підприємства «Феєрія»

2.3. Оцінка відповідності HR-менеджменту туристичного підприємства «Феєрія» сучасним вимогам туристичного бізнесу

Висновки до розділу 2

**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ФЕЄРІЯ»**

3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів розвитку людських ресурсів туроператора «Феєрія»

3.2. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві

Висновки до розділу 3

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**6. Календарний план виконання роботи:**

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|---|---|---|---|
| | | за планом | фактично |
| 1. | Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи | 01.09.2020-29.12.2020 | 01.09.2020-29.12.2020 |
| 2. | Оформлення і затвердження завдання на роботу | 30.12.2020-31.01.2021 | 30.12.2020-31.01.2021 |
| 3. | Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника | 01.02.2021-30.04.2021 | 01.02.2021-30.04.2021 |
| 4. | Написання та оформлення наукової статті | до 30.04.2021 | до 30.04.2021 |
| 5. | Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника | 01.05.2021-10.10.2021 | 01.05.2021-10.10.2021 |
| 6. | Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника | 11.10.2021-31.10.2021 | 11.10.2021-31.10.2021 |
| 7. | Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях | 01.11.2021-08.11.2021 | 01.11.2021-08.11.2021 |
| 8. | Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту | 09.11.2021-18.11.2021 | 09.11.2021-18.11.2021 |
| 9. | Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру | до 19.11.2021 | до 19.11.2021 |
| 10. | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | Згідно з розкладом | Згідно з розкладом |

**7. Дата видачі завдання** «18» січня 2021р.

**8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи**: Кравцов С. С.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

**9. Гарант освітньої програми:** Роскладка Н. О.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

**10. Завдання прийняв до виконання студент** Борисичова В. О.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

**11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи**

Студентка Борисичова Владислава Олександрівна своєчасно закінчила випускну кваліфікаційну роботу відповідно до календарного плану. Зміст, структура та дизайн роботи відповідають всім вимогам. Робота складається з вступу, трьох частин, висновків та переліку посилань.

У випускній кваліфікаційній роботі були розглянуті теоретичні, методологічні та практичні засади управління людськими ресурсами туристичного підприємства. Було розглянуто та обґрунтовано специфіку управління людськими ресурсами в туристичному бізнесі, теоретичні основи на тему «управління людськими ресурсами», зроблено аналіз стану управління людськими ресурсами на конкретному туристичному підприємстві та розроблено заходи впровадження системи управління людськими ресурсами на підприємстві «Феєрія мандрів».

Робота рекомендована до захисту в Екзаменаційній комісії.

**Керівник випускної кваліфікаційної роботи** _____ **Кравцов С.С.**
*(дата, підпис)* *(прізвище, ініціали)*

**12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студентки Борисичової В. О.
*(прізвище, ініціали)*
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н.О.
*(підпис, прізвище, ініціали)*
Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т.І.
*(підпис, прізвище, ініціали)*
“_____”_____2021 р.

# ЗМІСТ

Вступ……..8
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами туристичного підприємства……10
1.1. Зміст та особливості управління людськими ресурсами туристичного підприємства……10
1.2. Технології якісного управління людськими ресурсами у світовій практиці туристичного бізнесу……..……17
Розділ 2. Аналіз стану управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві «Феєрія»……21
2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Феєрія»……...21
2.2. Аналіз ефективності управління персоналом туристичного підприємства «Феєрія»……...30
2.3. Оцінка відповідності hr-менеджменту туристичного підприємства «Феєрія» сучасним вимогам туристичного бізнесу……..35
Розділ 3. Розробка стратегії управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві «Феєрія»……41
3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів розвитку людських ресурсів туроператора «Феєрія»……...41
3.2. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві……45
Висновки ……...48
Список використаних джерел……50
Додатки

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Одним з найголовніших ресурсів у туристичному бізнесі є людські ресурси, тому велика увага має приділятись саме персоналу, а особливо його розвитку, наданню належних умов праці, мотивуванню та контролю, а також інших важливих факторів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності.

Управління людськими ресурсами є методом менеджменту працевлаштування, завдання якого – отримати конкурентні переваги внаслідок стратегічного розставляння на ключові позиції мотивованих і висококваліфікованих працівників, за умови використання багатьох культурних, структурних і персональних підходів.

Тема «Управління людськими ресурсами туристичного підприємства» була досить мало та поверхнево досліджена закордонними вченими. Українські вчені також недостатньо уваги приділили даній темі, що і обумовлює її актуальність.

**Мета роботи –** розробка заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами туристичного підприємства

Відповідно до мети було визначено коло **завдань**:

- розглянути та обґрунтувати специфіку управління людськими ресурсами в туристичному бізнесі;
- розглянути теоретичні основи на тему «управління людськими ресурсами»;
- зробити аналіз стану управління людськими ресурсами на конкретному туристичному підприємстві;
- розробити заходи впровадження системи управління людськими ресурсами на конкретному підприємстві.

**Об’єкт дослідження** – процес управління людськими ресурсами туристичного підприємства

**Предмет дослідження –** теоретичні, методологічні та практичні засади

управління людськими ресурсами туристичного підприємств.

**Інформаційною базою** дослідження є статистичні данні регіону за 2018-2018 роки; законодавча, нормативна та довідкова література; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з предмету дослідження, матеріали періодичного друку та наукові статті провідних вчених за темою дослідження.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувались такі методи дослідження: аналіз, систематизація, порівняльний аналіз, узагальнення та класифікація. Більше того, перша теоретична частина статті вимагала використання дедукції, абстрагування та спостереження. У другій частині активно використовувались аналітичні методи. Третя частина статті була створена з використанням тематичних досліджень.

**Апробація результатів**. Основні результати дослідження висвітлені в статті «Управління людськими ресурсами туристичного підприємства».

**Наукова новизна**. У цій науковій роботі було розроблено нові методи управління персоналом, а також запропоновано комплекс заходів щодо покращення hr-менеджменту на підприємстві.

**Практичне значення результатів.** Реалізація запропонованих заходів призведе до значного покращення розвитку людських ресурсів туроператора, підвищити рівень управління персоналом та вмотивувати працівників.

**Обсяг і структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-ох розділів, висновків та пропозицій та списку літератури. Дипломна робота загалом містить 59 сторінок, 11 таблиць, 5 рисунків та 50 використаних джерел.

Ключові слова: людські ресурси, менеджмент, туроператор, підприємство

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Зміст та особливості управління людськими ресурсами туристичного підприємства

З розвитком глобалізації, людські ресурси стали одним із найважливіших факторів, що впливають на успішність розвитку організації, тоді як головною конкурентною перевагою є талановиті співробітники, а їхні вміння та навички потрібно постійно вдосконалювати та розвивати, що стало можливим завдяки появі HRM (human resource management).

Не варто забувати, що працівники є основою будь-якого підприємства, а їх значущість підкріплюється тими стратегічними перевагами, які в значній мірі базуються на застосуванні персоналом необхідних знань і умінь в мінливих умовах господарювання.

Італійський філософ Нікколо Макіавеллі в своїй книзі «Державець» писав: «Про розум правителя насамперед судять по тому, яких людей він до себе наближає; якщо це люди віддані і здібні, то можна завжди бути впевненим в його мудрості, бо він зумів розпізнати їх здатності і утримати їх відданість» [1, с. 50].

Поняття управління людськими ресурсами виходить з американської літератури (human resource management) і означає визначений підхід до здійснення кадрової функції у підприємстві, яка охоплює сукупність дій, що пов'язані з функціонуванням людей в організації.

За визначенням Є. Стоєра, «управління людськими ресурсами є методом менеджменту працевлаштування, завдання якого – отримати конкурентні переваги внаслідок стратегічного розставляння на ключові позиції мотивованих і висококваліфікованих працівників, за умови використання багатьох культурних, структурних і персональних підходів» [2, с. 50].

Метою HRM є забезпечення умов праці таким чином, щоб наймач отримав максимальну вигоду від працівників, а працівники, при цьому, мали матеріальне та психологічне задоволення від своєї роботи.

Управління людськими ресурсами ґрунтується на досягненнях психології праці та використовує технології і процедури, сукупно звані «управління персоналом», тобто стосуються комплектування штату підприємства, виявлення та задоволення потреб працівників і практичних правил і процедур, які керують взаємовідносинами між організацією і її працівником [3, с. 50].

Основні завдання, розроблені HRM-системою [4]:

- комплектація штатів підприємств відповідно до стратегії його розвитку у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах;
- залучення, утримання та мотивація найбільш кваліфікованого персоналу;
- створення систем підготовки керівного резервування та зниження ризику кадрових втрат;
- орієнтація служб управління персоналом на досягнення виробничих результатів;
- забезпечення розвитку та навчання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємств та його підрозділів;
- реалізація оптимальної та з низькими затратами функцій навчання в сфері управління персоналом.

Ефективна модель управління людськими ресурсами включає в себе виявлення талантів, їх розвиток, використання потенціалу особистості, а також управління знаннями та формування мотиваційної середи. Кожна людина має до чогось хист і головна задача керівника – побачити це у ній та направити її здібності у правильне русло, задля досягнення більшої ефективності від працівника. Така система передбачає створення середи, в якій розкриваються та розвиваються таланти, а також потенціал кожного працівника.

Ефективна комплексна система управління працівниками включає:

- виявлення талантів;
- розвиток талантів;
- використання потенціалу особистості;
- управління знаннями;
- формування мотиваційної середи.

Таким чином, комплексний аналіз трьох сфер людської особистості (поведінка, мотивація, установки та здібності) дозволяє виявити сфери діяльності, в яких людина може проявити свої здібності, та забезпечити поняття, як максимально ефективно їх використати.

Для кращої та ефективнішої роботи компанії потрібно не тільки заохочувати більш здібних співробітників, але і ставити високі цілі, реалізувати правильні стратегії. Для того, щоб працівники показали найкращі результати, потрібно підвищити їх цілеспрямованість та енергетику. Завдяки дотриманню вищеперерахованих пунктів, працівник отримає задоволення від роботи, а роботодавець – максимальну вигоду для себе, що і являє собою наріжний камінь системи управління людськими ресурсами [5].

Управління людськими ресурсами в туризмі є концепцією, що ґрунтується на прагненні туристичного підприємства досягти ринкового успіху завдяки відповідному впливу на працівників. їх трактують як ліквідні активи організації, які, виявляючи індивідуальну та колективну професійну активність, реалізують цілі туристичного підприємства.

Сутність управління людськими ресурсами у туризмі ґрунтується на наступних твердженнях [6]:

- працівники є найважливішою ланкою у діяльності туристичних підприємств;
- умовою успіху кожної організації, яка функціонує у сфері туризму, є тісний зв'язок системи мотивування працівників з її цілями і стратегіями розвитку;
- інтеграція зусиль усіх працівників для реалізації цілей організації

можлива лише тоді, коли працівники мають можливості для досягнення власних цілей [4, с. 50] .

Управління людськими ресурсами туристичного підприємства полягає у відповідному використанні потенціалу кожного працівника. Під людським потенціалом розуміють сукупність здібностей, справності й мотивації, яка виявляється в людях, а отже, і в організації, де вони працюють. На відміну від роботи машин чи технологій, людська праця є специфічним товаром з численними ознаками, які вирізняють її з-поміж інших чинників, до яких належать [5, с. 50]:

- неповторюваність фізичних і психічних людських ознак;

- мінливість цих ознак у часі під впливом фізичного і психологічного розвитку й умов оточення;

- неможливість «складування» людської праці;

- обмежені фізичні й психічні можливості діяльності людини (прикладення зусиль має свої межі, з часом та підвищенням інтенсивності праці зростає стомлюваність).

Методика управління кадрами передбачає цілісний підхід до роботи з співробітниками, які володіють високим потенціалом розвитку здібностей у сфері лідерства й менеджменту, здатними в перспективі посісти ключові посади В якісному управлінні кадрами важливим є пошук талановитих співробітників (табл. 1.1), так як для отримання якісної роботи необхідно мати кваліфікованих і здібних працівників. Для багатьох організацій це є великим кроком у напрямку підвищення ефективності бізнес процесів.

З вищенаведеної таблиці найбільшу увагу хотілося б приділити мотивації працівників, як основі якісного управління кадрами. Важко очікувати від працівника високої продуктивності і прагнення до розвитку, не надавши мотиваційного поштовху для подальшої праці.

*Таблиця 1.1*

**Методи управління талантами**

| Елементи системи управління талантами | Характеристика |
|---|---|
| Ідентифікація талантів | Найбільш значущі критерії оцінки талантів – компетенції і потенціал. Ідентифікація повинна проводитися на регулярній основі як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці та забезпечувати постійне поповнення пулу талантів в організації |
| Розвиток талановитих співробітників | Для розвитку «талантів» краще використовувати не типові форми навчання, а можливість реалізації знань та ідей на практиці. Складанням плану розвитку співробітників повинні займатися не тільки HR-менеджери, але й вище керівництво компанії, адже управління талантами в кінцевому рахунку призводить до зростання вартості бізнесу |
| Мотивація та утримання талантів | Система компенсацій обов'язково повинна включати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати, оскільки талановиті співробітники вкрай негативно ставляться до порівнювання. При цьому нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для них більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки «таланти» орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для «талантів» важливі можливості для розвитку, цікаві завдання та визнання заслуг |
| Система комунікацій при управлінні талантами | При управлінні талантами максимально прозорими повинні бути внутрішні комунікації, які мають відповідати очікуванням цих високопотенційних співробітників. Таланти орієнтовані на цілепокладання і виділення пріоритетів у своїй діяльності, для чого їм необхідний максимум інформації в рамках виробничої діяльності. При цьому вони вкрай чутливі до дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі в компанії або відбору «пулу талантів». Відповідно, у компанії має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників |
| Поповнення «пулу талантів» | В умовах запеклої війни за таланти залучення талантів можуть дозволити собі, в основному, великі успішні компанії, які активно працюють з випускниками шкіл, студентами, аспірантами і молодими викладачами, що формують зовнішній кадровий резерв з талановитих співробітників дочірніх компаній, філій, партнерських компаній та підприємств-конкурентів. Для більшості організацій набагато ефективніше виявляти, розвивати і утримувати власні таланти |

Джерело: [8]

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що

забезпечує досягнення визначених цілей. Основні проблеми, які можуть виникнути в туристичних підприємствах, де присутня низька мотивація співробітників – текучість кадрів, це є серйозною проблемою в туристичних фірмах, в основному пов'язана з сезонністю роботи. Працівників, варто вмотивувати з самого початку кар'єри, щоб в них з'явилось прагнення розвивати свої здібності та показувати гарні результати (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Мотивація працівників на туристичному підприємстві**

| Види мотивації | Характеристика |
|---|---|
| Індивідуальний підхід до визначення заробітної плати кожного співробітника, виходячи з посади, стажу роботи, кваліфікації і т. д. | Даний підхід широко застосовується в туристичних фірмах. У менеджерів одного і того ж відділу зарплатня може сильно відрізнятися через досвід роботи, знання пропонованого турпродукту і обсягів продажів. Поширені грошові штрафи за постійні запізнення |
| Підтримка іміджу компанії | Ряд операторських компаній починають вводити елементи фірмового стилю, працюють над іміджем своїх компаній, але в кінцевому підсумку все впирається в конкретного співробітника компанії, який може залишити враження від компанії як дуже позитивне, так і негативне |
| Розумне співвідношення витрат на оплату праці персоналу з доходом компанії | Цього принципу дотримується розсудливе керівництво будь-якої компанії. В іншому випадку, така компанія довго не протримається на ринку |
| Гнучкість у визначенні щомісячної суми матеріальної винагороди | У турфірмах застосовується кілька форм такого стимулювання. Це можуть бути відсотки до окладу, розмір яких обумовлюється заздалегідь. Але сума в залежності від сезону змінюється як у бік збільшення, так і в бік зменшення. Інший варіант. Відпрацювавши сезон на незмінних окладах, по його закінченню співробітники отримують премію за результатами роботи. Це може бути і заохочення за виконання конкретного обсягу робіт (наприклад, розробка нового туристичного продукту) |
| Соціальна політика компанії, спрямована на згуртування колективу | У невеликих агентствах це, як правило, спільні святкування міжнародних і внутрішньо-фірмових свят за рахунок компанії. У великих операторських компаніях це організація свят із запрошенням великих партнерів, представників авіа та транспортних компаній, представників приймаючих сторін, оплата відпочинку співробітників, подарунки на Новий рік дітям співробітників компанії та ін. |

*Закінчення табл. 1.2*

| Види мотивації | Характеристика |
|---|---|
| Регулярний перегляд оплати праці персоналу | Рівень інфляції в нашій країні дозволяє переглядати розмір зарплати не частіше одного разу на рік. Як правило, рівень заробітних плат переглядається в кінці поточного року на наступний і вносяться позитивні поправки |
| Навчання співробітників | Безкоштовні семінари, які організовують операторські компанії для співробітників агентств, що працюють з ними. Інфо-тури в країни, на яких спеціалізується оператор. Для менеджерів агентств, які показали високі результати продажів, тур надається безкоштовно або зі знижками. У менеджера з'являється додатковий стимул для збільшення обсягів продажів і підвищення своєї кваліфікації |
| Кар'єрний зріст | Чудово, коли в рамках однієї компанії у співробітника є можливість побудувати кар'єру. Що стосується агентств, то кар'єрний зріст там малоймовірний. У великої операторської компанії перспективи значно більші, і є можливість для переходу з одного департаменту в інший |
| Матеріальна допомога | При виникненні особистих обставин, екстрених випадків компанія видає матеріальну допомогу |

Джерело: [9]

Основні проблеми, які можуть виникнути в туристичних підприємствах, де присутня низька мотивація співробітників – текучість кадрів, це є серйозною проблемою в туристичних фірмах, в основному пов'язана з сезонністю роботи [10]. Працівників, варто вмотивувати з самого початку кар'єри, щоб в них з'явилось прагнення розвивати свої здібності та показувати гарні результати

## 1.2. Технології якісного управління людськими ресурсами у світовій практиці туристичного бізнесу

Технології управління персоналом в туризмі охоплюють найважливіші аспекти сучасного управління людськими ресурсами: розробку стратегії, проектування діяльності, залучення та адаптація нових співробітників, стимулювання праці, професійне навчання і розвиток, оцінка людських ресурсів.

Технологія – це сукупність засобів і методів отримання заздалегідь обумовленого результату, досягнення чітко поставленої мети; обміркований алгоритм дій. Процес управління – це сукупність цілеспрямованих дій керівника і апарату управління за погодженням спільної діяльності людей для досягнення цілей організації [11].

Для якісного управління людськими ресурсами в туристичному підприємстві необхідно з самого початку визначити алгоритм дій, щоб виконати план. В цьому випадку важко обійтись без персоналу, які, керуючись своїми знаннями та навичками, виконають поставлену роботу на відмінно та досягнуть кінцевої мети.

Важливим є розробити технологію дій, яка в результаті призведе до виконання початкових і основних цілей. Як роботодавець, необхідно скласти алгоритм методів для своїх підлеглих та створити для них потрібні умови, щоб задуманий план був правильно виконаний [12]:

- створити мотиваційну програму;
- визначити термін виконання роботи;
- створення комфортних умов праці;
- гнучкий графік роботи;
- система контролю знань за матеріальну винагороду;
- підтримка професіональної освіти.

Вивчення технології управління людськими ресурсами складається з двох основних напрямків – організації управління і системи керівництва людськими ресурсами. Коротко розглянемо склад окремих етапів [13].

Визначення складу, структури і кваліфікації кадрів туристичного підприємства. Необхідно керуватись такими поняттями, як класифікація працюючих на підприємстві, відповідність складності праці і кваліфікації, кваліфікаційні вимоги до працівника, залежність рівня кваліфікації від ієрархічного рівня керування агентством, фірмою.

Вибір технології та стилю управління. На цьому етапі необхідно вивчити основні питання, пов’язані з функціями працівників, методами

виконання роботи, надання роботи, відповідній умінням талантів, з аналізом технологій та стилю управління на конкретному туристичному підприємстві [14].

Процеси системи управління персоналом – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Дане визначення нам дає Маслова В. М. у своїй книзі «Управління персоналом» (рис. 1.1)

**Рис. 1.1. Процеси управління персоналом туристичного підприємства**

Джерело:

Організація праці. Проблема організації праці охоплює розгляд теоретичних аспектів, пов’язаних з такими поняттями, як основні напрямки

удосконалення організації праці, задачі в ділянці організації праці та їх взаємопов'язаність, форми організації праці, розподіл обов'язків між наявними на підприємстві талантами та раціональна організація їх роботи та ін.

Підбір та розстановка кадрів. Цей етап пов'язаний насамперед з використанням методів підбору персоналу під конкретні функції, коли з більшого числа претендентів обираються найбільш підходящі та перспективні. Велике значення має ефективне використання потенціальних можливостей працівника, його досвід та кваліфікація. Правильна розстановка кадрів, вміння віднайти у них талановитих працівників, створення ефективного механізму їх просування – складові успіху в управлінні персоналом [15]..

Стимулювання та мотивація. Одним з найголовніших важелів пливу на результативність роботи персоналу є механізм стимулювання праці. З стимулюванням дуже тісно пов'язаний процес мотивації. Важливо визначити, чим керується талант у своїй професіональній діяльності та який спосіб мотивації є найбільш для нього більш дієвим [16].

Виокремлення та розвиток талантів на підприємстві є важливою складовою управління персоналом. Це допомагає поліпшити продуктивність праці та надати змогу працівникам проявити себе.

**Висновки до розділу 1**

Отже, в результаті проведеного дослідження теоретико-методологічних засад управління людськими ресурсами туристичного підприємства можна зробити наступні висновки. Управління людськими ресурсами є методом менеджменту працевлаштування, завдання якого – отримати конкурентні переваги внаслідок стратегічного розставляння на ключові позиції мотивованих і висококваліфікованих працівників, за умови використання багатьох культурних, структурних і персональних підходів.

Управління людськими ресурсами є важливою складовою кожної успішної та прогресуючої компанії. Основними складовими управління персоналом є: оцінка, коучинг, наставництво, наступники. Охарактеризувавши методи якісного управління персоналом визначили, що система мотивації є основою даного процесу. Недостатньо вмотивований працівник не буде зацікавлений у роботі. В другому пункті першого розділу, було описано технології управління персоналом, а також сукупність засобів і методів отримання заздалегідь обумовленого результату, для досягнення чітко поставленої мети.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»

## 2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Феєрія мандрів»

Провідна компанія в туристичній сфері в Україні – туристична фірма «Феєрія мандрів». Підприємство було засноване у 2002 році і існує на туристичному ринку вже вісімнадцятий рік. За організаційно-правовою формою «Феєрія мандрів» являється товариством з обмеженою відповідальністю, має декілька юридичних осіб та самостійний баланс [8, с. 50].

Юридична назва компанії «Феєрія мандрів» – ТОВ «Феєрія мандрів». Туристичний оператор діє на підставі ліцензії на туроператорську діяльність (ліцензія Державної туристичної Адміністрації України серія АВ № 566461 від 11.02.2011 р.). Фінансовим забезпеченням є банківська гарантія № 942/19-Г. Розмір фінансового забезпечення складає 20 000 (двадцять тисяч) євро. Фінансове забезпечення надано ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень». Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Захаренко І. І. Код ЄДРПОУ 31302024. Посаду генерального директора туристичної фірми «Феєрія мандрів» займає Захаренко Ігор Іванович .

Центральний офіс компанії розташований за адресою: 01010, м. Київ, пров. Хрестовий 8/9 (вулиця Миколи Гайцана/вулиця Григорія Царика, будинок 8/9). Компанія налічує 34 агенції, розташованих у 23-х містах України. На рис. 2.1 представлений перелік офісів туристичних агенцій, які працюють під брендом «Феєрія мандрів» станом на 2021 рік. Крім цього, філії компанії відкриті в Білорусі, Казахстані та інших країнах СНД [9, с. 50].

Організаційна структура туристичної фірми «Феєрія мандрів» (рис 2.2) складається з декількох підрозділів. Найвищою за ієрархією відносин на фірмі є керівництво компанією, до якого входять генеральний директор,

заступник директора та директор розвитку. На наступному ієрархічному щаблі є бухгалтерія. На нижчому рівні робочих відносин є велика кількість відділів, що є ідентичними за рядом їх повноважень. Всього відділів – 18 і 3 керівника. В головному офісі працює 43 співробітника компанії [21].

**Рис. 2.1. Перелік офісів франчайзингової мережі компанії «Феєрія мандрів» станом на 2021 рік**

Джерело: [22]

Перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що розробляють і затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства) [23].

**Рис 2.2. Організаційна структура головного офісу туристичної фірми «Феєрія мандрів»**

Джерело: [25]

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що к розробляють і затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства) [26].

Туристичному оператору «Феєрія мандрів» притаманна лінійна структура управління підприємством. Лінійна організаційна структура управління характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями. Він самостійно здійснює керівництво своїми підлеглими і займається усіма функціями управління [27].

При лінійній організаційній структурі кожен підлеглий має єдиного

начальника, через якого надаються усі керівні команди. Керівник самостійно і повністю відповідає за кінцевий результат виконаної роботи. Дотримується ієрархія між керівниками, так як рішення передаються від найголовніших, а керівник, який займає найнижчу ланку підкеровується керівництву більш високого над ним рівня. В даній системі підлеглі виконують завдання тільки однієї людини. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника.

Розглянемо кількісний та якісний склад працівників туристичної фірми «Феєрія мандрів» за 2019 та 2020 роки (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Кількісний та якісний склад працівників туристичної фірми «Феєрія мандрів» за 2019-2020 роки**

| № з/п | Показник | Роки | |
|---|---|---|---|
| | | 2019 р. | 2020 р. |
| 1. | Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього | 40 | 43 |
| 2. | Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня) | 2 | 2 |
| 3. | Кількість працюючих у віці (років): | | |
| 3.1. | - 18-28 | 11 | 13 |
| 3.2. | - 28-49 | 20 | 21 |
| 3.3. | - 50-54 | 7 | 7 |
| 3.4. | - 55-59 | 2 | 2 |
| 4.<br>4.1. | Кількість працівників, які мають вищу освіту за кількома освітніми рівнями:<br>- неповна та базова вища освіта | 22 | 22 |
| 4.2. | - повна вища освіта | 18 | 21 |
| 5. | Кількість працівників, які отримують пенсію, всього<br>У тому числі | | |
| 5.1. | - за вислугу років | - | - |
| 5.2. | - за віком | - | - |
| 5.3. | - по інвалідності, всього | - | - |
| 5.3.1. | з них III групи | - | - |

*Закінчення табл. 2.1*

| № з/п | Показник | Роки | |
|---|---|---|---|
| | | 2019 р. | 2020 р. |
| 6. | Знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, всього | 1 | 2 |
| 7. | Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, всього | 1 | 1 |
| 8. | Прийнято на роботу нових працівників протягом року | - | 2 |
| 9. | Вибуло працівників, у т.ч. з причин: | | |
| 9.1. | - скорочення штатів | - | - |
| 9.2. | - за власного бажання | - | 1 |
| 9.3. | - звільнення за порушення трудової дисципліни | - | - |

Джерело:

Туроператор «Феєрія магдрів» охоплює великий сегмент туристичного ринку і має велику кількість конкурентів. Туристична фірма займає великий сегмент туристичного ринку України. Залежно від напрямку частка «Феєрії» складає від 3% до 30% ринку масових турів [11, с. 50]. Компанія постійно створює нові тури та вдосконалює наявні, що урізноманітнює програму для бувалих туристів, та дає більший вибір для туристів нових.

Як написано на офіційному сайті фірми, «Феєрія мандрів» – це: нові ексклюзивні тури і досконала класика, перевірена часом і сотнями поїздок; найякісніші екскурсії з найкрутішими гідами; найпродуманіші маршрути; чесна ціна без прихованих доплат; найкраща якість, що враховує багато нюансів; довіра, спокій і гарантія.

Девіз: Життя без подорожей нудне й одноманітне! Життя одне. Живи!

За час роботи, компанія отримала безліч нагород:

- Абсолютний Фаворит Олімпу в номінації «Нова якість життя»;
- нагорода в номінації «Автобусні тури року» в міжнародному конкурсі «Вибір року»;
- у 2010 році директор компанії Ігор Захаренко став лауреатом загальнонаціональної премії «Людина року – 2010» у номінації туристична

компанія року;

- у 2011 році туристичний телепроект «Феєрія мандрів» отримав 7 нагород на телефестивалі «Відкрий Україну»;
- перше місце у Національному конкурсі «Благодійна Україна – 2016» у номінації «Благодійність середнього бізнесу».

Також компанія має безліч дипломів за участь у виставках, маркетингову політику, оригінальний стенд, діяльність на телебаченні. Цікавим є те, що фірма першою впровадила автобусні тури без нічних переїздів, що робить подорож для туриста значно комфортнішою. Тож, по автобусним турам «Феєрія мандрів» знаходиться поза конкуренцією.

«Феєрія мандрів» є єдиною туристичною компанією в Україні, яка має свою власну телевізійну передачу – «Феєрія мандрів». Основною тематикою програми є туризм. Ведучий програми – Ігор Захаренко, по сумісництву директор фірми, який знайомить глядача з культурою та історією декількох десятків країн [12, с. 51].

Головні принципи туроператора «Феєрія мандрів» – це організація комфортних переїздів, надання гідів з високим досвідом роботи, що постійно супроводжують клієнтів в поїздці, розгляд індивідуальних побажань замовника. Всі пропозиції «Феєрії мандрів» формуються командою експертів в питаннях подорожей, а маршрути випробувані самими співробітниками.

Компанія активно підтримує внутрішній туризм, пропонуючи тури в Карпати, Львів, Одесу, Чернівці, а також різні оздоровчі бази відпочинку України.

Великою перевагою фірми є те, що для кожного регіону мається свій власний гід, який спеціалізується на певних країнах. Це дає змогу більш детально зануритись у свою сферу та донести більше цікавої інформації до туриста.

Основний місія компанії: Ми для туристів, а не туристи для нас. Туризм для нас – не бізнес, а творчість.

Бачення фірми:

- досвідчений, професійний і згуртований колектив, налагоджена і чітка схема роботи з клієнтами і франчайзі;
- співпраця з провідними туроператорами, авіакомпаніями і готелями світу;
- колекція кращих турів, доведених до досконалості завдяки багаторічному досвіду, а також постійна робота по прокладенню нових унікальних маршрутів;
- велика напрацьована база клієнтів, зростаюча кількість постійних туристів.

Цінностями компанії є результативність праці, постійне вдосконалення, ефективність роботи, робота у команді та повага до своїх туристів.

В туристичній фірмі розроблена хороша мотиваційна та бонусна програма:

- безкоштовні тури за якісно виконану роботу;
- програми підвищення кваліфікації;
- безкоштовні рекламні тури;
- знижки на тури для працівників та членів їх сімей;
- гнучкий графік;
- авіаквитки з мінімальною націнкою.

Директор фірми Ігор Захаренко разом з гідами компанії часто організовує збори працівників туристичних агенцій «Феєрія мандрів», де докладно розповідає про успіхи компанії за рік, підводить підсумки роботи, презентує новий каталог фірми, який випускається кожного року, та ознайомлює з новими турами [13, с. 51].

На підприємстві, на якому працює 43 особи панує доброзичлива атмосфера. Персонал є дружнім та згуртованим. Робітники часто подорожують разом, їздять у рекламні тури, що робить їх відносини більш близькими. В цілому кожен працівник готовий прийти на поміч як своїм колегам по офісу, так і своїм колегам з різних туристичних агенцій. Директор фірми іде назустріч своїм підлеглим і має з ними довірчі відносини.

За 2019-2020 роки з компанії не звільнився жоден працівник, а тільки додалось троє. Робітники фірми мають достатньо завантажений графік, що не завжди дозволяє їм поїхати у рекламні тури. Проте дана ситуація все ж не виключає можливості їх відвідування. Перед кожним початком сезону фірма запрошує своїх партнерів, щоб провести семінари для робітників. Це підвищує рівень їх кваліфікації і кадрового потенціалу. Власний капітал перевищує залучений.

У 2020 році насунулась непередбачувана хвиля коронавірусу, яка триває і по цей час. Вона дуже сильно вдарила по туристичному бізнесу. Не дивлячись на те, що більшість турів вдалось перенести, фірма втратила значну кількість коштів і її фінансова стійкість похитнулась.

Туристична фірма «Феєрія мандрів» активно веде канал на YouTube, де регулярно викладаються ролики про подорожі. На офіційній сторінці у Facebook постійно оновлюється інформація щодо нових турів та пропозицій. Кожен рік фірма випускає свій власний каталог, у якому представлені нові та наявні тури. Друкується велика кількість брошур, запускається реклама на радіо, а також у соціальних мережах.

«Феєрія мандрів» отримує левову частку доходу завдяки своїм постійним клієнтам. Серед них є: Марія Бурмака, учасники групи Воплі Відоплясова, Яна Клочкова, Валерій Харчишин та багато інших. Кількість оборотів фірми зростає щорічно.

Асортимент турів «Феєрії» дуже великий. У цьому можна переконатись, передивившись список турів фірми, серед яких є: автобусні тури, авіатури, найвигідніша Європа, бюджетні тури, гірськолижні тури, тури з Ігорем Захаренко, тури Україною, готель + авіа (пакетні тури), відпочинок на морі, тури до безвізових країн, тури вихідного дня, дитячі тури, екзотика, весільні тури, корпоративні тури, SPA курорти, круїзи, оздоровчі тури, подієвий туризм.

Серед основних партнерів фірми є такі провідні туроператори, як: Join UP!, Anex Tour, Tez Tour, Coral Travel, TUI, Pegas Touristik, Mouzenidis Travel,

Аккорд-тур [14, с. 51].

Розглянемо кількість обслугованих осіб туристичною фірмою «Феєрія мандрів» з 2016 по 2019 роки (рис. 2.3).

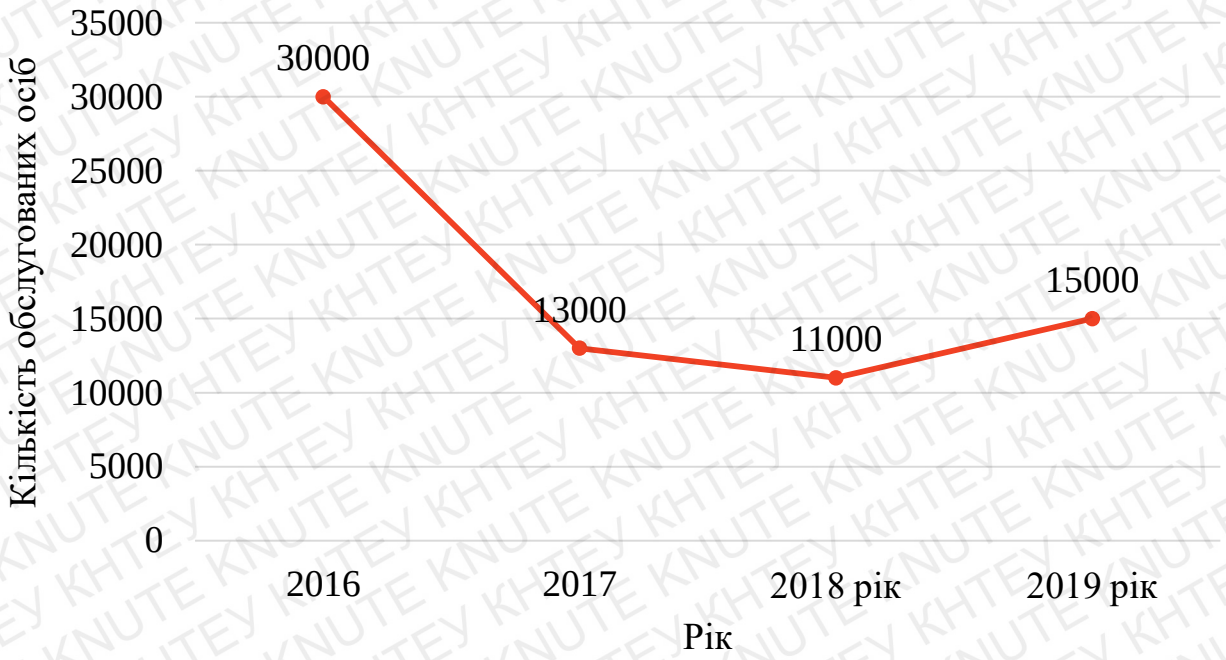


**Рис. 2.3. Кількість обслугованих туристів туристичною фірмою «Феєрія мандрів» за 2016-2019 роки**

Джерело: [37]

Можемо зробити висновки, що після 2016 року кількість обслугованих туристів значно зменшилась. Це пов'язано з тим, що компанія пішла з масового туризму і почала робити ексклюзивні тури без ставки на обсяги туристів. Але це не заважає компанії вже котрий рік поспіль залишатись в топ-20 найбільших операторів України [15, с. 46].

## 2.2. Аналіз ефективності управління персоналом туристичного підприємства «Феєрія мандрів»

Туристична фірма «Феєрія мандрів» існує на ринку вже близько двадцяти років. За цей час компанія досягла великих успіхів у своїй

діяльності, котрих могло б не бути, якби підприємством невміло керували.

Правильно поставлені задачі від керівництва, якісна робота відділу маркетингу, точні розрахунки фінансового відділу, співпраця з надійними партнерами, великий асортимент турів, та безліч хороших відгуків від постійних клієнтів є запорукою вдалого управління будь-яким успішним туристичним підприємством.

У табл. 2.2 визначено показники оцінки ефективності управління персоналом на туристичному підприємстві «Феєрія мандрів», згідно з проведеними дослідженнями.

*Таблиця 2.2*

**Оцінка ефективності місця управління персоналу в загальній системі управління туристичним підприємством «Феєрія мандрів»**

| Сфера управління | Показник | Значення |
|---|---|---|
| Персонал | - продуктивність праці<br>- частка постійних працівників (низький рівень плинності кадрів)<br>- кадровий потенціал | 5<br>5<br>4 |
| Фінанси | - рентабельність<br>- фінансова стійкість | 4<br>3 |
| Маркетинг | - рекламна діяльність<br>- дослідження ринку<br>- імідж | 4<br>2<br>5 |
| Виробництво | - обсяг реалізації<br>- якість продукту<br>- асортимент | 5<br>5<br>5 |
| Збут | - канали збуту<br>- робота з туристичними туроператорами | 3<br>5 |
| | Разом | 84,6% |

Джерело: [41]

Показнику «продуктивність праці» можна поставити 5 балів. Ми не знаємо кількість доходу фірми, але дивлячись на те, що кількість відправлених

туристів з кожним роком зростає, можемо зробити висновки, що і дохід підприємства з кожним роком збільшується.

Постійні працівники. Ставимо 5 балів, так як за 2018-2019 роки з фірми не звільнився жоден працівник.

Фірма дає можливість працівникам відвідувати семінари, проте вони не мають достатньо часу для інфо-турів. Через завантаженість робітників показнику «кадровий потенціал» поставимо 4 бали.

Підприємство є платоспроможним, оскільки власний капітал перевищує залучений, але через хвилю коронавірусу фінансова стійкість фірми похитнулась. Однією з причин цього стали туристи, які забажали повернути свої гроші назад. Показник рентабельності отримує оцінку 4, фінансової стійкості – 3, так як один фактор посприяв зниженню іншого.

«Рекламна діяльність» отримує 4 бали. Є велика кількість реклами, проте, протягом багатьох років, левова частка капіталу тримається на постійних клієнтах, а не на нових залучених. Маркетингові дослідження фірмою не проводяться, ставимо 2 бали.

Проаналізувавши відгуки на сайті і на сторінках у соціальних мережах, можна зробити висновки, що кількість позитивних відгуків значно перевищує негативні. Також не слід забувати про відомих постійних клієнтах. Ці фактори позитивно відображаються на іміджі фірми, ставимо 5 балів [16, с. 51].

Кількість оборотів фірми зростає щорічно, тому показнику «обсяг реалізації» можна поставити найвищу оцінку. Якість продукту, як і імідж фірми можна визначити за кількістю постійних клієнтів. Їх фірма налічує немало, ставимо оцінку 5. Асортимент турів «Феєрії» величезний – 5 балів.

Оцінку показнику «канали збуту» також можна поставити на основі того, що велика частка прибутку отримується від постійних клієнтів. В даному випадку це не є позитивним фактором, ставимо 3. Фірма працює з безліччю найуспішніших туристичних операторів, тому отримує оцінку 5 за цим показником.

Вищеописані міркування дають право оцінити ефективність роботи персоналу туристичної фірми «Феєрія мандрів» на достатньо хорошу оцінку. 84,6% – це чудовий результат для підприємства.

Для відмінного результату керівникам варто звернути увагу на деякі показники, які впливають на результат оцінювання, а саме: фінансова стійкість, канали збуту, дослідження ринку.

На туристичній фірмі «Феєрія мандрів» діє демократичний стиль управління персоналом. Його основною метою є досягнення залученості працівників, надання довгострокової стратегії розвитку і створення перспектив для співробітників [17, с. 51].

Головними особливостями демократичного стилю є:

- кожен робить свій внесок;
- співробітникам пропонують брати участь в ухваленні рішень;
- мотиваційна винагорода спільних досягнень команди.

Згідно принципам демократичного стилю, охарактеризуємо процес управління персоналом на туристичному підприємстві «Феєрія мандрів» (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Процес управління керівника персоналом на фірмі «Феєрія мандрів»**

| **Параметри взаємодії керівника з підлеглими** | **Характеристика** |
|---|---|
| Прийоми прийняття рішень | Приймаючи рішення радиться з колективом |
| Спосіб доведення рішень до виконання | Пропонує, просить, утверджує пропозиції підлеглих |
| Розподіл відповідальності | Відповідно до повноважень |
| Відношення до ініціативи | Заохочує, використовує в інтересах справи |
| Принципи | Підбирає ділових, грамотних працівників |

*Закінчення табл. 2.3*

| Параметри взаємодії керівника з підлеглими | Характеристика |
|---|---|
| Відношення до знань | Постійно вчиться та розвивається, потребу того ж від працівників |
| Стиль спілкування | Дружній, йде на контакт |
| Характер відносин з підлеглими | Рівне, доброзичливе, вимогливе |
| Відношення до дисципліни | Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей |
| Відношення до морального впливу на підлеглих | Постійно використовує різні стимули |

Джерело: [44]

Демократичний стиль засвідчує вміле використання влади і таких психологічних механізмів впливу, як порада, делегування повноважень і відповідальності, переконання, навчання тощо [18, с. 51]. Це забезпечує позитивну саморегуляцію спільноти, розвиток індивідуальної та групової ініціативи. Високопродуктивними є взаємовплив, зворотний зв'язок, що забезпечує спрямування інформації не тільки від керівника до підлеглого, а й від співробітників до керівника.

Розглянемо, чи достатньо добре реалізовуються методи управління талантами на підприємстві «Феєрія мандрів» (табл. 2.4) та дамо оцінку ступені їх реалізації.

*Таблиця 2.4*

**Реалізація методів управління талантами на підприємстві «Феєрія мандрів»**

| Елементи системи управління талантами | Характеристика | Ступінь реалізації (0-5) |
|---|---|---|
| Ідентифікація талантів | Ідентифікація та поповнення пулу талантів проводиться не на регулярній основі, а, приблизно, раз на рік | 3 |

*Закінчення табл. 2.4*

| Елементи системи управління талантами | Характеристика | Ступінь реалізації (0-5) |
|---|---|---|
| Розвиток талановитих співробітників | Реалізація знань та ідей в основному використовується на практиці. В більшості випадків складанням плану розвитку співробітників займається вище керівництво компанії | 4 |
| Мотивація та утримання талантів | На підприємстві часто використовується нематеріальна мотивація, а також визнання заслуг. Для «талантів» можливість для розвитку на середньому рівні. Періодично даються цікаві завдання. | 4 |
| Система комунікацій при управлінні талантами | Внутрішні комунікації є максимально прозорими. У компанії сформульовано поняття таланту. Програми виявлення та розвитку талантів та програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників у процесі дороблення | 4 |
| Поповнення «пулу талантів» | Компанія виявляє, розвиває і утримує в основному власні таланти. Поповнення новими «талантами» трапляється періодично | 3 |

Джерело: побудовано автором

З даної таблиці видно, що управління талантами на підприємстві «Феєрія мандрів» не на найвищому рівні. Недостатньо уваги приділяється показникам ідентифікації талантів та поповненні «пулу талантів». Для цього необхідно провести низку заходів з впровадження системи управління талантами.

## 2.3. Оцінка відповідності hr-менеджменту туристичного підприємства «Феєрія мандрів» сучасним вимогам туристичного бізнесу

Для того, щоб оцінити відповідність hr-менеджменту підприємства сучасним вимогам туристичного бізнесу, слід провести аналіз плинності кадрів (табл. 2.4).

Аналіз плинності кадрів – це вивчення причин і кількості звільнень на підприємстві за певний проміжок часу [19, с. 51]. Він дозволяє виявити основні проблеми, через які співробітники фізично залишають компанію. Їх можна умовно розділити на кілька груп: сімейно-побутові обставини,

незадоволеність умовами праці, порушення трудової дисципліни. Навіть лояльні фахівці не будуть довго працювати, якщо вони постійно відчувають дискомфорт. Якщо на особисті причини вплинути неможливо, то решту легко можна усунути. Сам процес плинності кадрів на підприємстві є абсолютно нормальним. Якщо показник плинності перевищує норму, причину варто шукати в неправильному управлінні персоналом і талантами в тому числі. Це впливає на атмосферу в підприємстві, а також на його діяльність (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Розрахунок плинності кадрів на туристичному підприємстві «Феєрія мандрів»**

| **Показник** | **2017 рік** | **2018 рік** | **2019 рік** | **Абсолютні зміни, +/- (зв. р./б. р.)** | **Темпи приросту, %** |
|---|---|---|---|---|---|
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 41 | 40 | 43 | 2 | 4,88 |
| Прийнято працівників, осіб | 4 | 1 | 3 | -1 | -25 |
| Вибуло працівників, осіб | 2 | - | 1 | -1 | -50 |
| у т. ч.<br>- за власним бажанням<br>- за порушенням трудової дисципліни<br>- за інших причин | 2<br>-<br>- | -<br>-<br>- | 1<br>-<br>- | -1<br>-<br>- | -50<br>-<br>- |
| Коефіцієнт плинності | 0,05 | 0 | 0,02 | -0,03 | 40 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,05 | 0 | 0,02 | -0,03 | 40 |
| Коефіцієнт прийняття | 0,09 | 0,06 | 0,07 | -0,02 | 77,8 |

Джерело: побудовано автором

Результати табл. 2.5 показали, що на підприємстві «Феєрія мандрів» загальний стан відносно плинності кадрів за 2019 рік поліпшився, порівняно з 2017 роком. Працівників стало більше на дві особи, це свідчить про те, що економічне положення підприємства стає більш стабільним, а атмосфера в компанії є сприятливою. Коефіцієнт плинності значно зменшився, відносно 2016 року, що є дуже хорошим показником.

Аналізуючи вибуття кадрів, робимо висновки, що звільнення працівників трапляються виключно з власних причин та за власним бажанням. Дані свідчення ідуть на користь компанії, так як вона не може вплинути на особисті справи персоналу і не має прямого відношення до їх рішення.

Відсоток темпів приросту вибуття працівників вдвічі менший, ніж відсоток прийняття. Це говорить нам про те, що бажання працювати в даній компанії у працівників є, проте звільнення також мають місце. Компанія приймає на роботу додаткових працівників через більший об’єм роботи, тобто справи фірми ідуть на покращення і з’являється потреба у нових кадрах.

На нашу думку, динаміка плинності кадрів на підприємстві є стабільною та абсолютно прийнятною, як для компанії з такою невеликою кількістю працівників. Для розробки ефективної системи управління персоналом були визначені причини плинності кадрів працівників і їх задоволеність працею на основі опитування. А також були проаналізовані відгуки працівників на декількох туристичних порталах.

Результати опитування (рис. 2.4) показали, що 44% опитуваних вважає, що на підприємстві панує дружня атмосфера. 20% відмітили, що в колективі атмосфера взаємної поваги, а ще 20% сказали, що атмосфера в основному ділова. За результатами проаналізованих відгуків виявилось, що найбільше працівники скаржаться на те, що кількість роботи, яку вони мають зробити, не встигається виконатись за встановлені часові норми робочого дня, тобто на них лягає велике навантаження. А також, з урахуванням витраченого вільного

часу працівників на роботу, рівень заробітної плати слід було б підвищити.

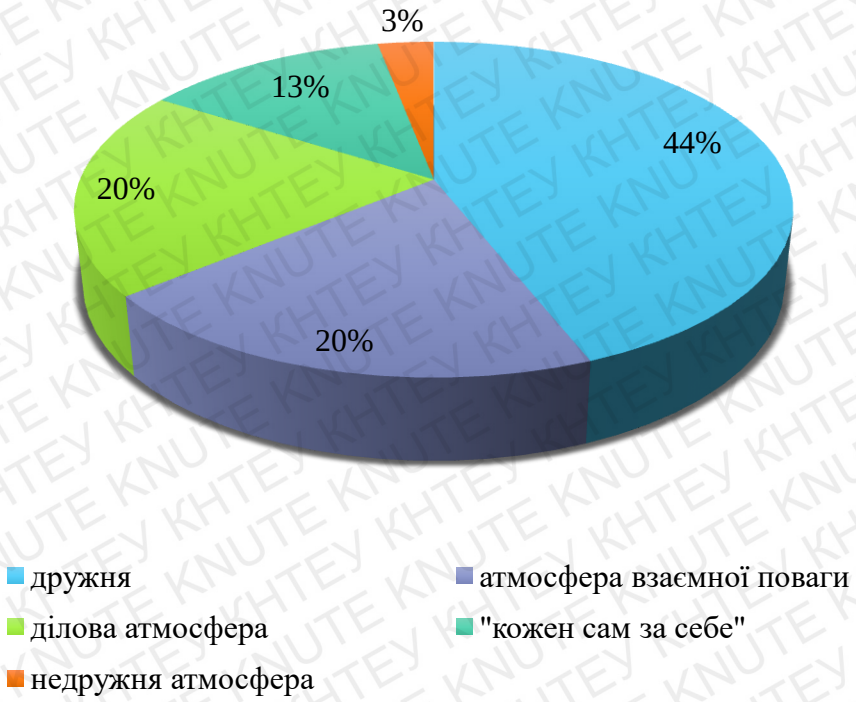


**Рис. 2.4. Оцінка атмосфери на підприємстві працівниками туристичної фірми «Феєрія мандрів»**

Джерело: побудовано автором

Найбільш важливими аспектами в роботі на підприємстві співробітники вважають: високий рівень заробітної плати, сприятливі умови праці, дружній колектив, доброзичливе ставлення керівників до підлеглих. Таким чином, за результатами опитування більша частина працівників задоволені соціально-психологічним кліматом у колективі та hr-менеджменті туристичної фірми «Феєрія мандрів», що в свою чергу позитивно відображається на рівні плинності кадрів та збереженні талантів на підприємстві.

Взявши дані з посібника Дядечко Л. П. «Економіка туристичного бізнесу», розрахуємо продуктивність праці в натуральному і вартісному вираженні, та коефіцієнт трудоємності (табл. 2.6) [20, с. 51].

Виходячи з результатів таблиці, ми дізнались, що з кожним роком показник продуктивності праці та трудоємності зростає. Це означає, що

рентабельність використання трудових ресурсів підвищується і процес управління кадрами проводиться вірно.

У першому розділі ми визначили, що важливим аспектом в управлінні талантами є мотивація. Зважаючи на такі позитивні результати аналізу атмосфери на підприємстві, висунемо припущення, що працівники достатньо добре мотивований (рекламні тури, знижки на авіаквитки, квартальні премії та ін.).

*Таблиця 2.6*

**Рентабельність використання трудових ресурсів на туристичному підприємстві «Феєрія мандрів»**

| **Роки** | **2017** | **2018** | **2019** |
|---|---|---|---|
| Кількість створеного (реалізованого) тур продукту | 294 | 302 | 3013 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників за звітний рік | 41 | 40 | 43 |
| Обсяг виручки від реалізації турпродукту | 52640 | 136880 | 225040 |
| Фонд робочого часу, витрачений на створення та реалізацію усієї кількості турпродукту за певний період | 81467 | 79760 | 84710 |
| Продуктивність праці в натуральному вираженні | 7,17 | 7,55 | 7,28 |
| Продуктивність праці в вартісному вираженні | 1283,9 | 3422 | 5233,5 |
| Трудоємність натуральної одиниці турпродукту | 277 | 264,1 | 270,6 |

Джерело: побудовано автором

Треба також додати, що скарги на недостатньо високий рівень заробітної плати та наявність відсотку недружньої атмосфери залишає відбиток на іміджі та hr-управлінні компанією.

## Висновки за розділом 2

Отже, туристична фірма «Феєрія мандрів» – це провідна компанія в туристичній сфері в Україні, яка існує на ринку ще з 2002 року. Компанія отримала безліч нагород та першою впровадила автобусні тури без нічних переїздів. Турфірма вже багато років користується довірою клієнтів та забезпечує їх високоякісним сервісом. Аналіз управлінських рішень демонструє високу якість управлінських рішень та зацікавленість працівників у роботі.

Аналіз ефективності управління фірмою показав, що компанія надає широке поле для розвитку талантів. Оцінка ефективності місця управління персоналу в цілому наближена до відмінної, проте є деякі фактори, які не дозволяють досягти найвищої позначки. Системі управління талантами не приділяється належна увага.

Для того, щоб оцінити відповідність hr-менеджменту підприємства сучасним вимогам туристичного бізнесу, ми провели аналіз плинності кадрів, який дав досить позитивні результати. А також опитали працівників фірми та склали діаграму, яка дає змогу побачити рівень атмосфери на підприємстві «Феєрія мандрів». З проведених досліджень було виявлено, що компанія на правильному шляху до якісного hr-управління, проте є деякі нюанси, на які варто звернути увагу та боротись з ними.

# РОЗДІЛ 3
# РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»

## 3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів розвитку людських ресурсів туроператора «Феєрія мандрів»

З кожним роком на підприємстві «Феєрія мандрів» починають усвідомлювати, що стратегічним пріоритетом для вдалого бізнесу стає здатність управляти людськими ресурсами. Компанії досягають найкращих успіхів, якщо залучають всі ланки лідерів до розвитку працівників, особливо на ранніх стадіях формулювання стратегії. Таким чином, для того щоб вижити українському підприємству, в тому числі і туристичному, або отримати нові можливості для розвитку, необхідно більш активно використовувати талант-менеджмент, який дозволить швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [48].

Для отримання перемоги у «війні за таланти», туристичній фірмі «Феєрія мандрів» потрібно запровадити у компанії новий підхід, що передбачає:

1) Орієнтацію на залучення талантів. Залучення талантів повинне бути головним завдання не відділу кадрів або відділу управління персоналом, а стати основною метою менеджерів всіх рівнів компанії, включаючи також, в першу чергу, генерального директора. Збагачення колективу талантами – робота, що не підлягає делегуванню жодному співробітнику, а основну відповідальність за формування талановитого колективу повинен нести найвищий керівник компанії.

2) Забезпечити конкурентні переваги підприємства «Феєрія мандрів» на ринку роботодавців для працівника. Кожна компанія перебуває у конкурентній боротьбі за своїх клієнтів та споживачів, але не всі думають про боротьбу за працівників. На сучасному етапі економічних відносин потрібно забезпечити привабливість і перспективність пропозиції компанії для

талановитих працівників. В останній час матеріальні форми у мотивації співробітників виходять на другий план, а провідні позиції займають нематеріальні методи стимулювання праці, відповідно і формування привабливості. Тобто важливо надавати цілісний пакет пропозицій, оскільки унікальність його в цілому чи одного з елементів може стати вирішальним фактором у виборі місця роботи «таланту». Як складові такого набору пропозицій можуть бути використані наступні заходи: захоплююча робота, що передбачає впровадження нових продуктів, інноваційних напрямків, безперервне вдосконалення виробництва, постійна трансформація, раціональне розмежування відповідальності та автономії; стійкі позиції компанії, налагоджена ефективна система менеджменту, дружня і довірливу атмосферу, корпоративний дух, орієнтація на результат; система винагороди, підвищення оплати праці найрезультативнішим співробітникам.

3) Можливість професійного і особистісного самовдосконалення і росту. Приток талантів спостерігається у ті компанії, котрі ведуть активну діяльність у сфері коучингу, розвитку особистості, підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям, що забезпечують ріст і розвиток. Створення особистого гнучкого графіку роботи, встановлення меж робочого дня відповідно не до відпрацьованого часу, а до виробітку. Збільшені вільного часу та підвищення продуктивності праці надасть переваги для сімейних людей.

4) Впровадження методів диференційованої оцінки персоналу. Підтримувати всіх, але інвестувати в кожного по-різному. Багато з співробітників потерпають від нечіткої і необ’єктивної оцінки результатів діяльності. На будь-якому підприємстві повинна бути сформована чітка система оцінки персоналу, що забезпечить варіювання оплати праці, просування по службі, встановлення певних привілеїв, позбавлення від «баласту», дозволить йому бути успішним в умовах жорсткої конкуренції. Крім того, потрібно здійснювати проміжний контроль та контроль кінцевих результатів по всім підрозділам [21, с. 51]. Зважаючи на всі вищеописані

пункти, можемо висунути свої пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом на туристичному підприємстві, взявши за основу систему мотивації (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Заходи для підвищення мотивації працівників підприємства «Феєрія мандрів»**

| Захід | Зміст заходу | Виконавець |
|---|---|---|
| Створення нового підрозділу з мотивації працівників | На підприємстві впроваджується новий підрозділ, за який відповідатиме менеджер з розвитку. Дана людина буде вигадувати цікаві мотиваційні заходи та програми, для того щоб працівникам значно комфортніше працювалось на фірмі | Генеральний директор |
| Відвідування мотиваційних лекцій, які проводитимуть відомі та успішні люди | Запрошення на фірму відомих людей, які розповідатимуть працівникам про цікаві нюанси професії, нові напрямки у туризмі, а основним буде мотиваційна частина лекції, де розкажуть про те, що найважливішим у розвитку компанії є працівник | Менеджер з розвитку |
| Проведення аналізу «талантів» на підприємстві. | Проводиться повторна співбесіда працівників, на якій визначаються рівень знань працівника та його обізнаності у тій чи іншій сфері, необхідній для роботи. За необхідністю провести ротацію працівників. Тих, які показали кращі результати – підвищити за посадою. А також створити нові посади, котрі будуть корисні для розвитку фірми і відповідатимуть «талантам» робітника | Генеральний директор, hr-спеціаліст |
| Банка з побажаннями та передбаченнями | Біля входу встановлюється банка з вкладеними у неї листівками з хорошими побажаннями та передбаченнями на тиждень | Менеджер з розвитку |
| Куточок відпочинку | В офісі організовується куточок відпочинку, оснащений телевізором, ігровою приставкою, настільними іграми, книжками, аудіопрогравачем тощо | Генеральний директор, менеджер з розвитку |

*Закінчення табл.3.1*

| Захід | Зміст заходу | Виконавець |
|---|---|---|
| Щорічна вечірка | Один раз на рік влаштовується грандіозна вечірка для всіх працівників фірми у стилі якоїсь країни. На ній подаються страви цієї країни, зала прикрашена прапорами та речами, які асоціюються з обраною країною. А в кінці вечора обирається працівник року | Генеральний директор, менеджер з розвитку |
| Нагородження працівників путівками за високі досягнення | Працівнику, який досяг найкращих результатів, вручається у подарунок путівка до однієї з запропонованих країн на вибір. Впроваджуються інфо-тури та інсентив-тури | Генеральний директор, менеджер з розвитку |
| Квартальні тести | По закінченню кварталу, працівники мають написати тести, які покажуть рівень їх знань. Відповідно до результатів тестів, працівник отримує премію. Результат від 90 до 100 балів – премія у розмірі 50% від заробітної платні, від 65 до 89 балів – 25% від заробітної платні, результати нижче 65 балів – відсутність премії | Менеджер з розвитку |
| Залучення працівників до прийняття рішень | Працівникам важливо відчути свою значущість, тому керівникам, під час прийняття важливих рішень, слід радитись зі своїми підлеглими | Керівництво |
| Удосконалена система керування | Гнучкий графік роботи, позапланові вихідні, символічні подарунки працівникам, премії у вигляді квитків у кіно/театр, додаткові дні відпустки, публічна похвала, можливість працювати з дому | Генеральний директор, керівництво |

Джерело: розроблено автором

Описані заходи та методи допоможуть досвідченому керівнику втримати своїх підлеглих, а також відшукати серед них «таланти». Це є запорукою вдалого управління.

Легка адаптація нових співробітників можлива. Щоправда, для цього

роботодавець має зробити ряд кроків. Онбордингу як дуже важливому процесу завжди приділяли значну увагу. А після запровадження карантину підхід до адаптації новачка набув ще більшого значення. Роль керівника дуже важлива, тому потрібно проводити роботу і з менеджерами. Протягом перших трьох місяців безпосередньому керівнику новачка буде надходити сім листів з рекомендаціями та нагадуваннями, що необхідно зробити, щоб полегшити адаптацію. Наприклад, за день до виходу співробітника нагадуємо менеджеру про появу нового члена команди і про те, що необхідно у зв'язку з цим зробити: зателефонувати вранці, поцікавитися, чи все йде добре, чи він отримав техніку та необхідні доступи. Потім нагадуємо про важливість знайомства з командою тощо. Розглянемо програму заходів щодо зменшення кривої навченості нового персоналу, заходи, які зможуть полегшити адаптацію новеньких (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Програма щодо зменшення кривої навченості нового персоналу туроператора «Феєрія мандрів»**

| Найменування заходу | Виконавці | Відповідальна особа |
|---|---|---|
| Welcome-book, де прописані місія, цінності компанії, її історія, політика відпусток і вихідних днів, правила, графік, інформація щодо онбордингу та оффбордингу, контакти співробітників і відділів | HR-менеджер | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |
| Ментор або office buddy, можливо, не з числа співробітників його ж відділу, який допоможе адаптуватися, підтримає і допоможе зрозуміти атмосферу і культуру | HR-менеджер | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |
| База знань, де зібрані всі необхідні новачкові шаблони документів, інструкції, гайди і статті, книги для розвитку та інша інформація, яка є у вільному доступі для персоналу – і до неї можна повернутися в будь-який момент | HR-менеджер | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |

*Закінчення табл. 3.2*

| Найменування заходу | Виконавці | Відповідальна особа |
|---|---|---|
| Таскер і месенджери з чіткою системою спілкування – наприклад, Slack, а дерево завдань компанії побудовано в ClickUp, який щодня оновлюється і ведеться усіма співробітниками | HR-менеджер | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |
| Програма адаптації, де зібрані завдання і практичні елементи з вивчення процесу роботи – це квінтесенція всього перерахованого, щоб початківець не заплутався, який крок йому належить зробити наступним. | HR-менеджер | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |
| Короткі зустрічі 1: 1 в кожен день періоду онбординга і на регулярній основі після цього | HR-менеджер | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |
| Міні-вечірка на честь новачка, маленький подарунок від команди або весела активність допоможе задати спогадам про перший робочий день у компанії позитивний тон та зробити їх міцною основою для довгострокового співробітництва | HR-менеджер, заступник директора, керівники відділів | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |
| Пройтись з новачком по відділах, познайомити його/її зі всіма, з ким людина буде з найбільшою ймовірністю взаємодіяти в робочому житті, допомогти налагодити перші контакти з ключовими фігурами в команді, адже складно відразу запам'ятати імена і посади всіх людей в новій компанії | HR-менеджер | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |
| Тімбілдінг, участь в регулярних і приємних заходах допомагає набагато швидше влитися в колектив. Святкування днів народження, перегляд кіно, настільні ігри, просто піца по п'ятницях – все це допомагає всім членам команди швидше знайти спільну мову. | HR-менеджер, заступник директора, керівники відділів | HR-менеджер, керівники департаментів, заступник директора |

Джерело: розроблено автором

Як інструментарій, потрібно підготувати інфографіку всього процесу онбордингу для менеджера.

Важливо також, щоб оптимізувався процес оформлення нового співробітника. Працівник приходить в офіс лише один раз, оформлюється, отримує необхідні матеріали і може працювати віддалено.

У перший день новачку вдасться познайомитися лише з Бадді та безпосереднім керівником. Решту колег з відділу можна бачити щодня, але онлайн. Для комунікацій слід використовувати різні засоби: месенджери, платформи для відеозв'язку, телефон.

Деякі керівники зосереджуються лише на позитиві та вважають за краще замовчувати недоліки, сподіваючись, що нескінченне вихваляння магічним чином надихне співробітників подолати свої недоліки. Інші зосереджені на негативі й ніколи не визнають, що їхні працівники відмінно виконують свої обов'язки. Обидва ці підходи невірні. Співробітники, яких тільки вихваляють, ніколи не дізнаються, як вони можуть поліпшити свою роботу, і в результаті не реалізують свій потенціал повною мірою. А мотивація тих, хто удостоюється лише негативних відгуків і не отримує визнання, зводиться до нуля, як наслідок — зміна роботи.

Конструктивний зворотний зв'язок — це грамотне поєднання похвали за досягнення і пропозицій щодо поліпшення роботи. Щоби надати конструктивний зворотний зв'язок, керівники повинні оволодіти мистецтвом важких розмов зі своїми співробітниками і пропонувати їм значущу похвалу певною потрібною мірою.

Керівник, який хоче забезпечити конструктивний зворотний зв'язок, повинен розуміти, що саме робить його конструктивним, тобто корисним.

## 3.2. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві

Успіх будь-якого підприємства в першу чергу залежить від працівників. Вдале розподілення роботи, відповідно навичкам працівників, хороша система менеджменту, увага до «талантів», мотивовані робітники та дружня атмосфера у колективі – показники того, що фірма рухається у правильне русло.

Туристична фірма «Феєрія мандрів» впевнено зарекомендувала себе за роки роботи у туристичному просторі, і являється одним з найкращих, саме українських, операторів. «Феєрія мандрів» існує на ринку вже близько двадцяти років і входить в топ-20 найкращих операторів України за останні декілька років.

У попередньому підпункті запропоновані заходи з впровадження розвитку людських ресурсів та заходи для підвищення мотивації працівників, які були сформовані на основі детального аналізу роботи компанії. Обґрунтування доцільності впровадження наведених заходів продемонстровано у табл. 3.2.

Аналіз роботи до та після впровадження системи управління талантами на підприємстві показав, що продуктивність та задоволеність роботою покращились на 31%. Найбільших змін зазнав критерій задоволеності займаною посадою. Після проведення повторної співбесіди, описаної в табл. 3.1, була проведена ротація та знайдена більш підходяща для працівників посада.

Задоволеність заробітною платою підвищилась, оскільки були проведені мотиваційні заходи, в тому числі і матеріальної мотивації. Після удосконалення системи керування (гнучкий графік, позапланові вихідні, можливість іноді працювати з дому), оцінка задоволеності графіком роботи підвищилась до максимуму. Задоволеність умовами праці покращиться після того, як буде встановлений куточок відпочинку. Тоді робота стане

комфортнішою і працівники зможуть відпочити від навантаження.

*Таблиця 3.2*

**Порівняльна характеристика задоволеності роботи на підприємстві «Феєрія мандрів» після впровадження заходів розвитку людських ресурсів**

| Критерії оцінки | До впровадження (0-5) | Після впровадження (0-5) | Абсолютне відхилення |
|---|---|---|---|
| Відчувають себе вмотивованими | 4 | 5 | +1 |
| Відчувають, що самореалізовуються на підприємстві | 4 | 5 | +1 |
| Бачать власний внесок в діяльність організації | 4 | 5 | +1 |
| Задоволені займаною посадою | 3 | 5 | +2 |
| Задоволені заробітною платнею | 3 | 4 | +1 |
| Задоволені графіком роботи | 4 | 5 | +1 |
| Задоволені умовами праці | 4 | 5 | +1 |
| Вважають роботу в організації престижною | 3 | 4 | +1 |

Джерело: побудовано автором

Отже, туристична фірма «Феєрія мандрів» дуже активно розвивається, проте, не дивлячись на все, потребує значних змін, для досконалого управління фірмою та персоналом на підприємстві. Важливим фактором у розвитку та залученні кадрів є система мотивації. Створивши заходи для мотивації співробітників, можна підняти рівень задоволеності працівників мінімум на 31%. А, як відомо, працівники затримуються на роботі, якщо їм на ній комфортно, тобто вони мають хорошу заробітну платню, їх поважають

у колективі та дослухаються до їх думки, керівництво з довірою до них відноситься, і вони відчувають себе на своєму місці. Приділивши увагу всім вищеописаним пунктам, можна створити досконалу систему управління та ідеальне середовище, для утримання кваліфікованих та відданих співробітників.

**Висновки за розділом 3**

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес виробничої адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники та результати праці.

Туристична фірма «Феєрія» дуже активно розвивається, проте, не дивлячись на все, потребує значних змін, для досконалого управління фірмою та персоналом на підприємстві. Важливим фактором у розвитку та залученні кадрів є система мотивації. Створивши заходи для мотивації співробітників, можна підняти рівень задоволеності працівників мінімум на 31%. А, як відомо, працівники затримуються на роботі, якщо їм на ній комфортно, тобто вони мають хорошу заробітну платню, їх поважають у колективі та дослухаються до їх думки, керівництво з довірою до них відноситься, і вони відчувають себе на своєму місці. Приділивши увагу всім вищеописаним пунктам, можна створити досконалу систему управління та ідеальне середовище, для утримання кваліфікованих та відданих співробітників.

# ВИСНОВКИ

Все більше підприємств починає розуміти, що на сьогоднішній день головним ресурсом є – персонал, тому система управління людськими ресурсами починає активно розвиватись. Для забезпечення прибуткової та успішної діяльності є умови праці, вмотивованість працівників та безліч інших аспектів, що забезпечують ефективну роботу персоналу. Отже, основними визначеннями hr-менеджменту є:

Управління людськими ресурсами також є стратегічним і комплексним підходом до управління людьми, культурою та навколишнім середовищем на робочому місці. Зроблений добре, він дає змогу співробітникам ефективно та продуктивно вносити свій внесок у загальний напрямок діяльності компанії та досягнення цілей та завдань організації. Члени відділу надають знання, необхідні інструменти, навчання, адміністративні послуги, коучинг, юридичні та управлінські консультації, а також нагляд за управлінням талантами, які необхідні решті організації для успішної роботи.

Використовуючи теоретичні літературні джерела, в першому розділі були описані теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві. Визначено сутність, значення та концепцію управління персоналом. На основі наукових робіт та статей видатних науковців дано характеристику методів якісного управління людськими ресурсами в менеджменті туристичного підприємства, а також описано технології якісного управління ними.

У процесі аналізу стану управління людськими ресурсами на туристичному підприємстві «Феєрія», ми дали детальну характеристику системи управління даним туристичним підприємством, проаналізували ефективність управління персоналом і, виходячи з цього, оцінили відповідність hr-менеджменту «Феєрії» сучасним вимогам туристичного бізнесу. Визначили, що туристична фірма «Феєрія» – це провідна компанія в туристичній сфері в Україні, яка існує на ринку ще з 2002 року. Компанія

отримала безліч нагород та першою впровадила автобусні тури без нічних переїздів. Турфірма вже багато років користується довірою клієнтів та забезпечує їх високоякісним сервісом. Аналіз управлінських рішень демонструє високу якість управлінських рішень та зацікавленість працівників у роботі. Аналіз ефективності управління фірмою показав, що компанія надає широке поле для розвитку талантів. Оцінка ефективності місця управління персоналу в цілому наближена до відмінної, проте є деякі фактори, які не дозволяють досягти найвищої позначки. Системі управління талантами не приділяється належна увага. Для того, щоб оцінити відповідність hr-менеджменту підприємства сучасним вимогам туристичного бізнесу, ми провели аналіз плинності кадрів, який дав досить позитивні результати. А також опитали працівників фірми та склали діаграму, яка дає змогу побачити рівень атмосфери на підприємстві «Феєрія». З проведених досліджень було виявлено, що компанія на правильному шляху до якісного hr-управління, проте є деякі нюанси, на які варто звернути увагу та боротись з ними.

На основі отриманих знань, в процесі написання перших двох розділів, у розділі 3 було висунуто пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом на туристичному підприємстві «Феєрія». Ми запропонували низку заходів з впровадження системі управління людськими ресурсами, а потім дали цьому детальне обґрунтування. Вищеописані процеси дали нам зрозуміти, що туристична фірма «Феєрія» знаходиться на правильному шляху, для створення ідеальних умов праці для своїх співробітників, проте є деякі недоопрацювання в системі менеджменту, на які слід було б звернути увагу, та які б можна було вирішити, слідуючи інструкціям та пропозиціям, описаним у розділах даної дипломної роботи

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макіавеллі Н. Державець. – М.: Планета, 1990. 80 с.

2. Хто. Вирішіть вашу проблему номер один / Джефф Смарт, Ренді Стріт – Вид. «Манн, Іванов і Фербер», 2017. – 192 с.

3. What is Human Resource Management? - HRM Definitions - Functions - Objectives - Evolution of HRM from Personnel Management/ URL: www.whatishumanresource.com (дата звернення: 08.09.2021)

4. Головний підручник HR в світі / Майкл Армстронг – Вид. "Litres", 2021. – 451 с.

5. Жорсткий менеджмент: Змусьте людей працювати на результат / Ден Кеннеді; Пер. З англ. – 3-е вид. – М. АЛЬПІНА ПАБЛІШЕР, 2014. – 292 с.

6. Obedgiu, V. (2017), "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development", Journal of Management Development, Vol. 36 No. 8, pp. 986-990

7. Ніна Осовицька «HR-брендинг». – К.: "Хедхантер", 2014. 186 с.

8. Маслова В. М. «Управління персоналом: посібник- практикум для академічного бакалаврату»/ 4-е видання, вид. «Юрайт» 2019. 431 с.

9. Ідеальний керівник: чому ним не можна стати і що з цього випливає / Іцхак Калдерон Адизес; Пер. З англ. – 7-е вид. – М. АЛЬПІНА ПАБЛІШЕР, 2014. – 371 с.

10. Stavrou-Costea, E. (2002), "The role of human resource management in today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union", Journal of European Industrial Training, Vol. 26 No. 6, pp. 261-268

11. ÁLVAREZ-DARDET, C., CUEVAS-RODRÍGUEZ, G. and VALLE-CABRERA, R. (2000), "Value-Based Management: Performance Measurement Systems for Human Resources", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 5 No. 1, pp. 9-26

12. Ніна Осовицька «HR-брендинг». – К.: "Хедхантер", 2014. 186 с.

13. Ушева М. Н. «Талант менеджмент в системі управління людськими

ресурсами»/ Маркетинг і менеджмент інновацій – 2011. – № 3. – Т. 2 – с. 173-179./ URL: http://hrpuls.ru/2012/12/tolko-polovina-amerikanskih-organizatsiy-nazyivaetupravlenie-talantami-osnovnyim-prioritetom (дата звернення: 14.10.2021)

14. Clark, I. (1998), "Designing and sustaining an entrepreneurial role for the human resource function: strategic choice or competitive conditions? Evidence from engineering process plant contracting", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 4 No. 1, pp. 51-70

15. Harris, P.R. (1983), "The Impact of New Technologies on Human Resource/Management Development", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 4 No. 5, pp. 1-34

16. Жукова М. А. Менеджмент в туристичному бізнесі / М. А. Жукова. – М. : КНОРУС, 2006. 192 с.

17. Зайцева Н. А. «Менеджмент в соціально-культурному сервісі в туризмі: підручник для студентів ВНЗ» / Н. А. Зайцева. – М. : Видавничий центр «Академія», 2003. 224 с.

18. Смирнов І. Г. Міжнародний туристичний бізнес : навч.-метод. посіб. / І.Г.Смирнов, Н.В. Форменко. – І.-Ф. : Галицька академія, 2009. 154 с.

19. Сайт досліджуваного туроператора URL: https://www.feerie.com.ua (дата звернення: 18.04.2020)

20. Топ-30 найбільших туроператорів України URL: http://turprofi.com.ua/rejtingi/3088-top-30-samykh-krupnykh-turoperatorov-ukrainy (дата звернення: 18.04.2020)

21. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник / М.П.Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – К. : Знання, 2008. 661 с.

22. Салліван Дж. Інтегрована система надбання талантів – час збирати з шматочків мозаїки ціле. 2009 р. URL: http://www.hrm.ru/integrirovannaja-sistema-priobretenija-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe (дата звернення: 20.04.2020)

23. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник,- К.: Атіка, 2006. 264 с.

24. Caldwell, C., & Hayes, L. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. Journal of Management Development, 26(3), 261–278.

25. Davis, L. A. (2010). Ability of leaders to effectively communicate and influence employees' commitment to organizational goals. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. (UMI No. 3442742)

26. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

27. S. Horner «Talent management in hospitality», - Goodfellow, 2012. 320 p.

28. Моїсеєва М. К. Стратегічне управління туристської фірмою / Н.К.Моїсеєва. - М.: Фінанси і статистика, 2007. 230 с.

29. П'ята дисципліна. Мистецтво і практика навчаючоїся організації / Пітер Сенге : пер. З англ. Юлії Константинової. – М. : Манн, Іванов і Фербер, 2018. – 496 с.

30. Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. Journal of Management, 35, 136-157.

31. Funk, M. M. (2011). The best strategies to lead organizational change during the pre-merger phase. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. (UMI No. 1500274)

32. McGinnis, M. (2006). Martha McGinnis. Training and Development, 60(6), 80.

33. Moradi, E. (2004). Cultural paradigms . Journal of Management, 38(3): 310-324.

34. Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. Journal of Managerial Psychology, 18(4), 282-304. doi:10.1108/02683940310473064 91

35. Babarinsa, O. O. (2011). The role of leadership credibility and effective communication in achieving organizational change. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. (UMI No. 3499363)

36. Sumetzberger, W. (2005), "Managing human resources in a multinational context", Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 8, pp. 663-674.

37. Ordóñez de Pablos, P. and Lytras, M.D. (2008), "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 6, pp. 48-55

38. Adom-Nyankey, K. and Andoh, R.P.K. (2021), "Effectiveness of human resource records management strategies at a university in Ghana", Global Knowledge, Memory and Communication, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

39. Bellairs, T., Halbesleben, J.R.B. and Leon, M.R. (2014), "A multilevel model of strategic human resource implications of employee furloughs", Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 32), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 99-146.

40. Johnson, L.U., Bok, C.J., Bisbey, T. and Witt, L.A. (2017), "Systemic Awareness Modeling: A Synthesis of Strategic HR Decision-Making Practices", Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 35), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 287-325.

41. Florkowski, G.W. (2018), "HR Technology Systems: An Evidence-Based Approach to Construct Measurement", Buckley, M.R., Wheeler, A.R. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 36), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 197-239

42. Я. Є. Москвяк, Сучасні наукові підходи до управління туристичними підприємствами: Ефективна економіка № 5, Львів – 2016

43. Н. М. Шматько, М. С. Пантелєєв, М. В. Кармінська-Бєлоброва, І. О. Новік Бізнес-Комунікації І Бізнес Культура Підприємства У Міжнародному Туризмі – Харків 2019. 24 – 54 с.

44. Міністерство освіти і науки України. Стратегії в туризмі: Вибір стратегії виходу туристичних фірм на зовнішній ринок – 2019

45. Gerpott, T.J. and Bloch, B. (1992), "Strategic Human Resource Management for the Integration of Foreign Acquisitions", Journal of Management Development,

Vol. 11 No. 5, pp. 3-15.

46. Gannon, J.M., Doherty, L. and Roper, A. (2012), "The role of strategic groups in understanding strategic human resource management", Personnel Review, Vol. 41 No. 4, pp. 513-546

47. Soliman, F. and Spooner, K. (2000), "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 4, pp. 337-345

48. Karami, A., Analoui, F. and Cusworth, J. (2004), "Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the british manufacturing industry", Management Research News, Vol. 27 No. 6, pp. 50-68

49. Alessandro Sirianni, C. (1992), "Human Resource Management in Italy", Employee Relations, Vol. 14 No. 5, pp. 23-38

50. Ropo, A. (1993), "Towards Strategic Human Resource Management: A Pilot Study in a Finnish Power Industry Company", Personnel Review, Vol. 22 No. 4, pp. 35-53