

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток кадрового потенціалу туристичного підприємства»

Студентки 4 курсу, 5 групи,
освітнього ступеня «бакалавр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Туристичний менеджмент»

підпис студента

Макієнко
Альона
Геннадіївна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

підпис керівника

Дупляк Тетяна
Петрівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

підпис гаранта

Дупляк Тетяна
Петрівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра туризму та рекреації
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Туристичний менеджмент»

Затверджую
Зав. кафедри
Тетяна Іванівна Ткаченко
«___» _____ 2022 р.

Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
Макієнко Альоні Геннадіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

Розвиток кадрового потенціалу туристичного підприємства

Затверджена наказом ректора ДТЕУ від «01» листопада 2022 р. № 2897

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02.06.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення кадрового потенціалу на туристичному підприємстві «TUI Україна»

Об'єкт дослідження: процес управління кадровим потенціалом на туристичному підприємстві

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом туристичного підприємства «TUI Україна»

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу на туристичному підприємстві

1.2. Оцінка та аналіз кадрового персоналу на туристичному підприємстві «ТУІ Україна»

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Відновлення кадрового потенціалу на туристичному підприємстві «ТУІ Україна» у післявоєнні часи.

2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення роботи кадрового потенціалу на туристичному підприємстві

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. 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	01.09.2022-01.11.2022	01.11.2022
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.11.2022-02.12.2022	02.12.2022
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	03.12.2022 - 10.02.2023	10.02.2023
4.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.02.2023-21.04.2023	21.04.2023
5.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	22.04.2023-08.05.2023	08.05.2023
6.	Представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	09.05.2023 – 26.05.2023	26.05.2023
7.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2023 – 01.06.2023	01.06.2023
8.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
9.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	

6. Дата видачі завдання «2» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник

випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

Дупляк Т. П.

8. Гарант освітньої програми

Дупляк Т. П.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Макієнко А. Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студентка Макієнко А. Г. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі в установлені терміни згідно з календарним планом виконання роботи. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам вищої школи, має практичне значення та наукову новизну, актуальний напрям досліджень. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі визначено теоретико – методичні основи дослідження кадрового потенціалу та проведено аналітичну оцінку управління кадровим потенціалом на туристичному підприємстві. У другому розділі було розглянуто пропозиції щодо відновлення кадрового потенціалу на туристичному підприємстві «TUI Україна» у післявоєнні часи та обґрунтовано ефективність заходів з удосконалення роботи кадрового потенціалу на туристичному підприємстві.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК та заслуговує на позитивну оцінку. Дослідження є самостійною авторською роботою, завершеною згідно з поставленою метою та визначеним завданням. Робота пройшла перевірку на плагіат. Виявлені недоліки усунуті. Електронну версію роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента

Макієнко А. Г.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Дупляк Т. П.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Ткаченко Т. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу на туристичному підприємстві	9
1.2. Оцінка та аналіз кадрового персоналу на туристичному підприємстві «ТУІ Україна»	15
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	25
2.1. Відновлення кадрового потенціалу на туристичному підприємстві «ТУІ Україна» у післявоєнні часи.	25
2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення роботи кадрового потенціалу на туристичному підприємстві.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В нашій час туристичні підприємства почали приділяти все більше уваги кадровому потенціалу, а саме його розвитку. Кадрова структура підприємств потребує впровадження нових заходів для ефективного розвитку кадрового потенціалу, так як він відіграє важливу роль в вирішенні організаційних та економічних задач організації. Саме тому ефективність роботи організації залежить не лише від наявності новітніх технологій та і інновацій, а і від рівня компетентності кожного працівника, тому люди є дуже важливим ресурсом на будь-якому підприємстві. Кадровий потенціал допомагає підприємствам не бути схожими та інші та робить їх конкурентоспроможними. Темпи розвитку сучасного ринку, зростання уваги до актуальних проблем та тенденцій, вимога актуальних знань і практик - вказують на важливість якісної системи управління кадровим потенціалом. В свою ж чергу ефективність управління тісно пов'язана з підготовкою, перепідготовкою, організацією діяльності та підвищенням кваліфікації кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за темою дослідження. Щодо дослідження стосовно кадрового потенціалу на туристичному підприємстві варто виділити роботи: Дробиш Л, Козаченко О.М., Василенко В.О., Побоченко Л.М., Камінський Б.А та Давидюк В.В. Основна робота була спрямована на аналіз кадрового потенціалу, його структуру, оцінку, проведення кадрової політики та систему управління потенціалом, після даних досліджень стає зрозумілим, в чому полягає важливість та актуальність даної теми, та чому варто запроваджувати заходи для покращення роботи та ефективності підприємств.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних знань, напрямів удосконалення кадрового потенціалу на підприємстві.

Завдання: сформулювати роль кадрового потенціалу і його важливість на туристичному підприємстві.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство «TUI Україна»

Предметом дослідження є особливості формування кадрового потенціалу на підприємстві.

Методи дослідження: аналізу, логічного узагальнення, синтезу, порівняння, групування, графічний аналіз.

Інформація про наукові дослідження студента. Наукова конференція «Бізнес і права людини в Україні: проблеми та рішення під час війни та повоєнного відновлення», яка проводилась в рамках проекту.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, 21 використаного джерела, 8 рисунків, 9 таблиць, 4 додатків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу на туристичному підприємстві

Однією з найважливіших умов для якісного та прибуткового функціонування туристичного підприємства і не тільки є правильно сформована структура управління та його функціонування. Основна задача керівництва полягає в швидкості реагуванні на стан ринку, появі нових можливостей, адже вони мають використовувати кадровий потенціал свого підприємства для втілення тих задач, які будуть виводити підприємство на кращий рівень та робити його максимально прибутковим.

Аналізуючи стан економіки, та розвиток суспільства, варто зазначити, що будь-яке ведення бізнесу є неможливим без кадрового потенціалу. Піднесення економіки на сучасному етапі відбувається лише за рахунок впровадження інноваційних технологій та зростанню ефективності використання людського потенціалу.

На сучасному підприємстві, з усіх елементів потенціалу, виділяють кадровий складник, який здатний самостійно та активно реагувати на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі та можуть впливати на роботу підприємства. Для того аби правильно зрозуміти сутність поняття «кадровий потенціал», в першу чергу варто визначити що таке «трудові ресурси» та трудовий потенціал», адже вони пов'язані між собою.

«Трудові ресурси» – це узагальнене поняття, яке охоплює працездатне населення держави, яке може брати участь у діяльності будь-якого суб'єкта

господарювання, а під трудовим потенціалом розуміють сукупність трудових можливостей, які формуються під впливом багатьох чинників і можуть ефективно використовуватися в господарській діяльності [1]. Поняття трудовий потенціал використовують коли говорять про потенціал країни або ж регіону, то кадровий потенціал в свою чергу відносять до потенціалу конкретної галузі чи підприємства, де необхідні специфічні особливості, які визначені саме для цієї сфери.

Тому, можна сказати, що кадровий потенціал-це перш за все трудові можливості підприємства, це здатність персоналу до відтворення нових ідей, нових продуктів, рівень їх кваліфікації та психологічний і мотиваційний потенціал. Але, не варто думати, що «кадровий потенціал» це одне і те ж з «кадрами», так як кадрами називають працівників різноманітних професій та спеціальностей, різної освіти і т.д., а кадровий потенціал підприємства охоплює додаткові ті можливості, які необхідні для досягнення вказаних цілей. Місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу підприємства показано у додатку А.

До елементів кадрового потенціалу підприємства відносять:

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);
- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). До кількісних показників кадрового потенціалу також відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);

- наявні та потенційні можливості працівників;
- наявність якісної системи управління персоналом
- кадрова політика [2].

Інвестиції у розвиток людини є передумовою збільшення добробуту країни. За словами В.В. Россохи, зміни зовнішнього середовища, розвиток технічних засобів виробництва і технологій, впровадження інноваційних принципів, способів, методів, прийомів фірми виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму працівників, одночасно наріжним каменем проблеми кадрів у сучасних умовах залишається невідповідність між професійними знаннями та навичками, які повинен мати працівник для реалізації цілей підприємства і тими знаннями і навичками, якими він наділений у дійсності [3].

Основна мета управління кадровим персоналом полягає в забезпеченні ефективної роботи підприємства на сучасному ринку. А основним завданням, що має перед собою підприємство – залучення кваліфікованих працівників та розвиток персоналу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Елементи формування кадрового потенціалу

Примітка : створено автором за даними[4]

Наприклад, як відбувається поетапне формування кадрового потенціалу, спочатку проходить співбесіда з адміністратором або менеджером з персоналу. Аналізується трудова діяльність (якщо вона є), перевага надається тим особам, в яких вже був досвід роботи у даній сфері, тим хто має більш високу кваліфікацію, тим хто прагне до розвитку та самовдосконалення. Наступне це психологічне тестування, працівник намагається зрозуміти, якими характеристиками наділена особа, за допомогою наведених запитань. А саме встановлює відповідність резюме та людини, та чи підходить вона до зазначеної посади. Далі, якщо підприємство зацікавилася особою, то він готується до співбесіди з керівником відділу (в якому буде працювати) та під час практики визначаються його здібності і можливості. Коли працівник проходить всі ці етапи з успіхом, то на нього чекає укладення трудового договору.

До структурних елементів кадрового потенціалу (рис. 1.2) туристичного підприємства відносять :

- індивідуальний потенціал (тобто 1 працівника);
- виробничого колективу.



Рис. 1.2. Кадровий потенціал підприємства

Примітка: створено автором за даними [5]

Індивідуальний потенціал працівника складається з фізіологічного, освітнього (загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного), інтелектуального та культурно-особистісного потенціалів. Фізіологічний потенціал можна визначити за допомогою стану здоров'я та типу нервової системи людини. Потенціал організації праці являє собою поєднання індивідуального потенціалу, що розкривається безпосередньо під час трудової діяльності, і також він характеризується рівнем спеціалізації та концентрації підприємства, і звідси ж його розміщення на території країни.

До факторів, які спричиняють формування кадрового потенціалу відносять економічні та соціально-демографічні.

До економічних факторів входять: доходи працівників, НТП, наявність ресурсів, систему стимулювання праці, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, рівень розвитку виробництва, кредитно-фінансовий механізм та податкову систему. Перераховані фактори чинять як прямий так і непрямий вплив на кадровий потенціал, та можуть виявлятися як на індивідуальному так і на виробничому рівнях. Проте, необхідно зазначити, що істотний вплив на формування та роботу кадрового потенціалу справляють санітарно-гігієнічні умови праці та екологія середовища, на якому знаходиться підприємство.

До соціально-демографічних факторів відносять: чисельність працездатного, економічно активного населення, рівень освіти, культури, рівень урбанізації, рівень розвитку інфраструктури, рівень міграції. Вище перераховані фактори несуть за собою здебільшого інтенсивний характер, який впливає на трудовий потенціал, який в свою чергу сприяє формуванню кадрового потенціалу.

Управління кадровим потенціалом має бути спрямоване на збереження якісної специфіки, а також покращенню та розвитку працівників, тому що життєдіяльність підприємства напряму залежить від того наскільки кваліфікована структура управління. Будь-які зміни, оновлення, введення

реформ на підприємстві ведуть за собою зміни в процесі управління персоналом, що передбачає впровадження дієвої кадрової політики розвитку персоналу, а це є важливою складовою для ефективного управління туристичного підприємства.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [1].

До основних завдань, які належать кадровій політиці входять:

- формування та налагодження ефективної роботи на підприємстві;
- створення належних умов для роботи, які передбаченні трудовим законодавством;
- раціональне використання трудових кадрів;
- раціональне забезпечення персоналом, для роботи, яке вимагає стратегія розвитку підприємства.

Основні етапи формування кадрової політики (рис. 1.3) на туристичному підприємстві:



Рис. 1.3. Етапи формування кадрової політики

Примітка: створено автором за даними [6]

Кадрова політика повинна злагоджено працювати разом з іншими концепціями підприємства такими як: маркетингова, виробнича, фінансова та економічна.

До механізму реалізації кадрової політики відносять організаційні та соціальні заходи, систему планів та норм, що спрямовані на вирішення кадрових недоліків та задоволення всіх потреб підприємства, що стосується персоналу.

Можна зробити висновок, що ефективність роботи підприємства напряму залежить від його кадрового потенціалу, адже це впливає на обсяг виробленої продукції, досягнення поставлених цілей та задач керівництва. Кадровий потенціал є основою конкурентоспроможності та економічного росту туристичного підприємства, все це виходить з кваліфікації, вміння та бажання працівників працювати та вдосконалюватися. А процес управління кадровим потенціалом не менше ваговий, тому що під час нього здійснюється розвиток знань, вмінь, набуття нових якостей, та навичок працівник, і цей процес є досить складним та довготривалим. І саме від цього залежить тривалість та прибутковість підприємства, тому він має бути максимально ефективно організованим.

1.2. Оцінка та аналіз кадрового персоналу на туристичному підприємстві «TUI Україна»

Туристична компанія «TUI» (Touristic Union International) є однією з найпопулярніших туристичних компаній світу. Вона входить до складу групи компаній «TUI GROUP», яка була заснована в 2014 році при об'єднанні двох холдингів: британського «TUI TRAVEL PLC» і німецького «TUI А». Після чого «TUI GROUP» стала однією з найбільш успішних компаній на туристичному ринку, яка пропонує подорожі до 180 країн світу, обслуговуючи при цьому більше ніж 30 мільйонів туристів у рік. Туроператор «TUI» - це

міжнародна компанія, яка має на своєму досвіді 40 років праці на міжнародному ринку.

Завдяки своїй хорошій роботі, високому комфорту, чудовому ставленню до туриста, підприємство «TUI Ukraine» прийняли та обслужили таку кількість туристів у 2017-2021 роках (рис. 1.4).

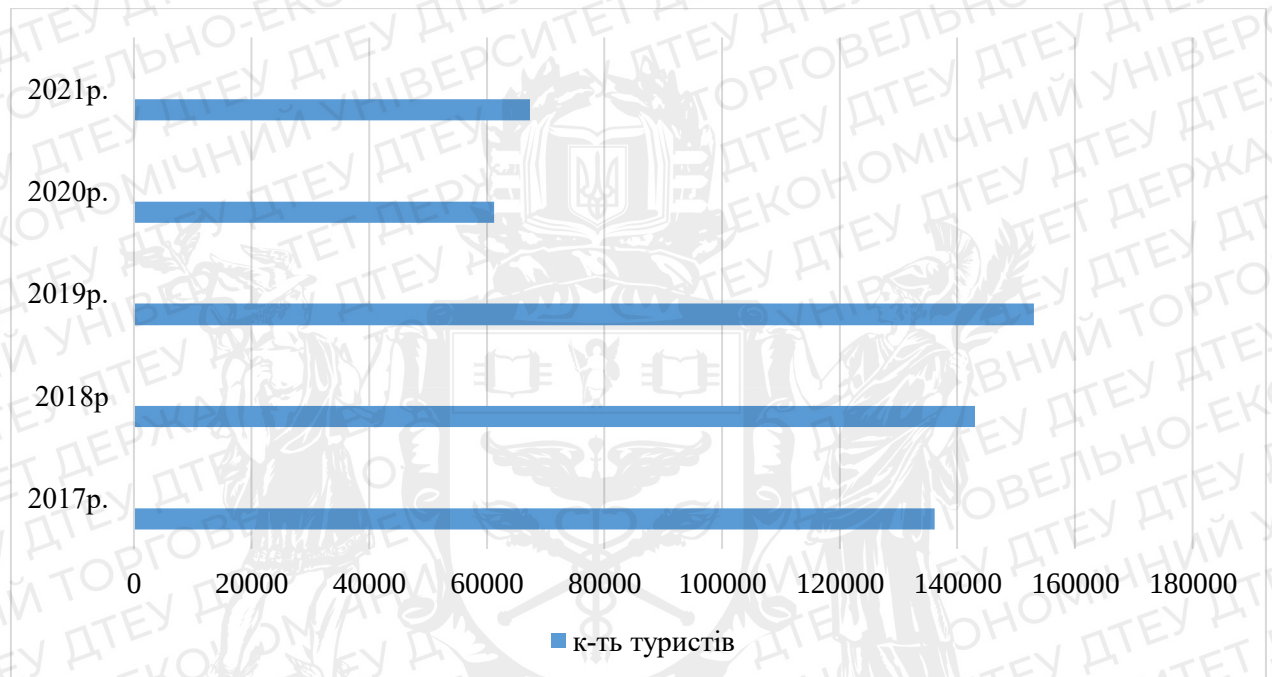


Рис. 1.4. Кількість обслужованих туристів

Примітка: складено автором за даними «TUI Україна»

Для того щоб зрозуміти фінансово-господарську діяльність підприємства, обов'язково потрібно зробити аналіз фінансових результатів.

Маємо дані за 2020-2021 рр. (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Динаміка фінансових показників діяльності туристичного підприємства «TUI Україна» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
Необоротні активи	3 832	4 316	484	12
Оборотні активи	8 621	9 572	951	11

Продовження таблиці 1.1

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	284 102	253 120	-30 982	-10
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	31 576	33 256	1 680	5
Дохід від реалізації продукції	3 061 620	5 046 123	1 984 503	64
Собівартість	3 544 625	4 824 695	1 280 070	36
Інші операційні доходи	193 361	250 763	57 402	29
Адміністративні витрати	58 863	78 635	19 772	33
Витрати на збут	22 996	26 780	3 784	16
Фінансові витрати	218	301	83	38
Інші витрати	535 478	748 634	213 156	39
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибутку	- 732 198	134 210	886408	118
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-	-
Чистий прибуток	- 732 198	134 210	886408	118
Елементи операційних витрат				
Матеріальні витрати	1 098	1 184	86	7
Витрати на оплату праці	55 121	62 492	7 371	13
Відрахування на соціальні заходи	11 504	13 705	2 201	19
Амортизація	5 278	6 946	1668	31
Інші операційні витрати	9 851	12 413	2562	26

Примітка: створено автором на основі даних [7]

У загальному метою створення цієї компанії є отримання прибутку за допомогою діяльності, яка здійснюється за допомогою задоволення попиту на

туристичному ринку послуг, також включаючи в себе задоволення соціальних та економічних інтересів чи потреб засновників та членів колективу.

У компанії приділяють велику увагу системі управління кадровим потенціалом. Тому вони демонструють себе як гарант надійності та якості, і є стимулом для подальшого розвитку та вдосконалення.

Організаційна структура – це сукупність органів управління та виробничих ланок у системі підприємства, а саме їх взаємозв'язок за допомогою якого можна досягати поставлених задач, цілей та підвищувати ефективність підприємства.



Рис. 1.5. Організаційна структура підприємства «TUI Україна»

Примітка: створено автором за даними [8]

Охарактеризуємо процес управління персоналом на туристичному підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика процесу управління персоналом «TUI Україна»

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Характеристика
Прийоми прийняття рішення	Приймаючи рішення радиться з колективом
Спосіб доведення рішення 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
Відношення до знань	Постійно вчиться та розвивається, потребує 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

Примітка: створено автором за даними [9]

Головна цінність компанії – це її працівники. Компанія завжди цінує професіоналів своєї справи, знання та вміння, навички, амбіції, намагається сприяти розвитку співробітників та покращенню наданню послуг. Тож для заохочення та розвитку своїх працівників, проводять семінари, тренінги та профільне навчання.

З кожним роком кількість співробітників мала збільшуватися у зв'язку з розширення компанії та з плановим зростанням попиту, проте так не сталося,

через появу у 2019 році пандемії Covid і початком повномасштабного вторгнення Російської федерації у 2022 р.

Маємо дані за кількість співробітників у 2018-2022 роках (рис. 1.6).

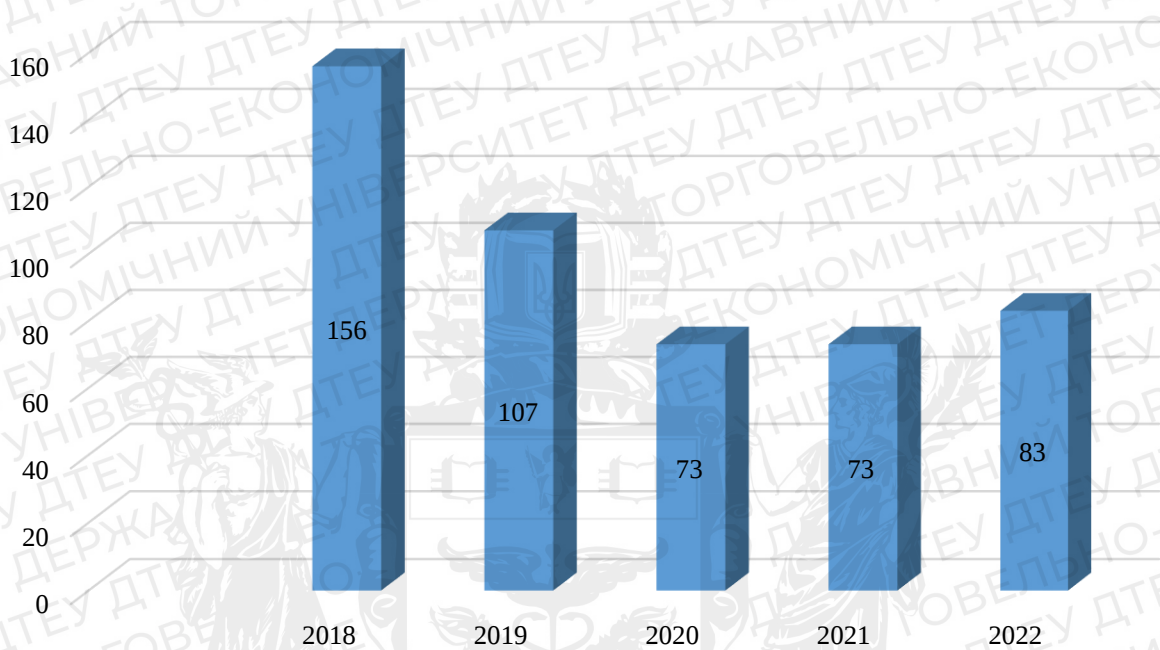


Рис. 1.6. Кількість співробітників за 2018-2022 рр.

Примітка: складено автором на основі даних [8]

Визначення потреби в кадрах у даному підприємстві здійснюється з урахуванням особливостей окремих категорій працівників. Зокрема, потреба в адміністративно-управлінському персоналі визначається на основі експертних оцінок, в оперативному й допоміжному персоналі - по кількості робочих місць із урахуванням режиму роботи. На основі прогнозу складається основний плановий документ в області управління персоналом - штатний розклад, що переглядається щорічно. Для покриття потреби в персоналі використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела покриття потреби в персоналі [7].

Проаналізуємо штатний розклад працівників на туристичному підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Структура трудового потенціалу за різними характеристиками
«TUI Україна»**

Категорія	2019		2020	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Чоловіки	48	45	36	49
Жінки	59	55	37	51
Разом	107	100	73	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	55	51	32	43
35-45	44	41	34	46
Від 45	11	8	7	11
Разом	107	100	73	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	68	63	53	72
Середня освіта за фахом	30	28	14	19
Без фахової освіти	9	9	6	9
Разом	107	100	73	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	10	9	8	10
Спеціаліст	68	63	54	64
Службовці та технічний персонал	29	28	19	26
Разом	107	100	73	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	6	5	4	5
До 5	56	52	34	46
5-10	34	31	28	38
Від 10	11	12	7	11
Разом	107	100	73	100

Примітка: складено автором за даними «TUI Україна»

Було проведено аналіз п'яти менеджерів з відділу продажів однієї з київської філії «TUI Україна» за різними ознаками (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Характеристика менеджерів з туризму туристичного підприємства
«TUI Україна»**

Менеджер	Менеджер №1	Менеджер №2	Менеджер №3	Менеджер №4	Менеджер №5
Вік	30	25	24	32	28
Стаж роботи в туризмі	6	5	2	10	3
Освіта	Вища	Вища	Вища	Вища	Вища
Знання дестинацій	Європа, Туреччина, Китай, Індія	Європа, Туреччина, ОАЕ, екзотика	Європа, США, Канада	Бразилія, Мексика, Домініканська республіка, ПАР	Україна, Кіпр, Ізраїль
Навички роботи з ПК	Відмінно	Відмінно	Середньо	Відмінно	Середньо
Володіння іноземними мовами	Англійська, іспанська	Англійська, французька	Англійська, німецька	Англійська, іспанська, португальська	Англійська, іврит
Уміння розробляти нові тури	не входить у повноваження, але має ідеї із цього	Так, на високому рівні	Так, але потрібно більше практики	Так, на високому рівні	Так, але потрібно більше практики
Курси підвищення кваліфікації	Курси в м.Київ	Семінари, виставки	Не було, але хоче	Тренінги, курси, семінари	Онлайн курси
Прагнення змін на підприємстві	У сфері мотивації	У сфері кадрової політики	У сфері реклами	У сфері мотивації	У сфері кадрової політики

Примітка: складено автором за даними «TUI Україна»

На підприємстві повинні функціонувати системи розвитку потенціалу працівників для стимулювання їхнього розвитку та навчання, адже це

безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності і відповідно на прибуток підприємства.

На сучасному ринку підприємствам стає все важче відрізнятись від конкурентів, так як ресурси, що використовуються доступні однаково. Тому почалася активно розвиватися тенденція вкладання грошей в кадровий потенціал. Адже саме завдяки людському ресурсу можна зробити так, щоб зробити своє підприємство неповторним та не схожим на інші.

Як відомо одним з головних показників прогресивності суспільства визначають-професійний розвиток особистості. Тому останнім часом збільшується кількість підприємств, які беруть на себе відповідальність щодо майбутнього розвитку своїх працівників. Головними функціями відділу, який відповідає за управління кадровим потенціалом є планування та розвиток працівників. Професійний розвиток вимагає великої зацікавленості та бажання з боку кандидата, адже для цього необхідно докласти багато зусиль. На підприємствах запроваджують мотиваційні заходи, що полягають в освоєнні нової професії, збільшенню доходів, становленні незалежним від роботодавця, додаткові вихідні, подарунки, бонуси та інші.

На туристичному підприємстві «TUI Україна» діють такі системи стимулювання працівників:

- 1) матеріальне стимулювання у вигляді збільшенні заробітної плати, виплати бонусів, отримання премії, % від прибутку, в залежності від докладених зусиль;
- 2) нематеріальне стимулювання, яке проявляється у визнанні досягнень працівника, підвищенні посади, та збільшенням авторитету.

Для покращення мотиваційної системи, планується проведення анонімного опитування серед працівників 1 раз на пів року, яке дасть змогу виявити ієрархію мотивів персоналу. В цілому дана система є задовільною, проте потребує вдосконалення на даному туристичному підприємстві.

Персонал підприємства є ключовим фактором розвитку, тому коли підприємство проявляє турботу про своїх працівників, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту [10].

Роблячи висновок, з проведення дослідження можна сказати, що кадровий потенціал є основою конкурентоспроможності та економічного росту туристичного підприємства, все це виходить з кваліфікації, вміння та бажання працівників працювати та вдосконалюватися. В свою чергу ефективність роботи підприємства напряму залежить від кадрового потенціалу, так як від цього залежить безпосередньо прибуток компанії, обсяги виробництва, якість надання послуг та виконання задач, які поставлені керівництвом. Варто звернути увагу і на управління кадровим потенціалом, яке є не менш важливим у роботі підприємства, тому що від цього залежить розвиток знань, вмінь, набуття нових навичок працівників. Хочу відмітити, що основну увагу потрібно зосередити на розвитку персоналу, тому що, коли зростають ваші працівники, зростає і підприємство. Перспектива розвитку дуже велика і кожен спеціаліст в залежності від свого бажання, навичок та вмінь може стати справжнім професіоналом у своїй сфері.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Відновлення кадрового потенціалу на туристичному підприємстві «TUI Україна» у післявоєнні часи.

З 24 лютого 2022 року на долю України випала тяжка місія, а саме встояти проти держави-терориста, яка прийшла на нашу землю. У зв'язку з цим економічна сфера зазнала суттєвого занепаду, матеріального, фізичного та звісно ж морального. І туристична сфера тут не є винятком. Адже туризм напряду залежить від стану економіки країни, від людей які проживають в даній країні, або ж мають бажання приїхати в неї. Туристичний бізнес зіткнувся такими проблемами як: зростання цін на туристичні послуги, обумовлене підвищенням курсів валют; проблеми з перевізниками, які потрібно буде налагоджувати у післявоєнний період; страх іноземних туристів приїжджати на територію України. До того ж через війну страждає не лише вітчизняний туризм, але і європейський: кількість туристів з США, Канади, Бразилії, Мексики та інших, що приїжджають до Європи, значно скоротилася, основними причинами чого є небезпека та підвищення цін на житло. Проте, варто наголосити на тому, що навіть під час війни, туристична сфера незважаючи ні на що, продовжує функціонувати.

Сьогодні Україна та її столиця Київ стали символами незламності та нескореності російській агресії, прикладом мужності та сили духу у відстоюванні своєї свободи і незалежності. Мільйони людей по всьому світу знають про Україну та підтримують українців. У багатьох виник інтерес до нашої історії, традицій, цінностей. Тож після нашої Перемоги, коли відкриються аеропорти, можемо сподіватися на великий потік туристів. Навіть

сьогодні вже в місті з'являються індивідуальні туристи, які пересуваються залізничним та автотранспортом [11].

До перспектив розвитку у післявоєнний період можна віднести:

- збільшення частки туристів з-за кордону, оскільки у людей виникне бажання на власні очі побачити місця, які вже стали пам'ятними, символічними, відвідати могутні міста, спробувати відчути ту атмосферу, в містах, які витримали важкий удар: Буча, Ірпінь, Гостомель, Харків та інші;
- вшанування славетних місць: острів Зміїний, Чорнобаївка;
- створення різноманітних програм, стратегій на відновлення, залучення іноземних інвестицій.

В умовах воєнного стану треба продовжувати працювати, аби створити нові робочі місця. Крім того, важливо підтримувати переміщені бізнеси. Проте найголовніше – підтримувати людей, яким довелося переїхати, залучати їх до економічного та соціального життя на новому місці [12].

На шляху повоєнного відновлення сфери туризму в Україні доцільно також врахувати досвід інших країн, які теж були у кризових ситуаціях, економіка яких, і сфера туризму зокрема, була зруйнована через війну, і тепер успішно розвиваються, насамперед у сфері туризму. Так, одним із прикладів успішного повоєнного відновлення сфери туризму для України є Хорватія. Туризм у Хорватії фактично припинився в 1990-х роках під час громадянської війни. Після цього почалася масштабна піар-кампанія країни та її раніше невідомих туристичних «родзинок»: Хорватія має понад 1000 своїх островів, 66 з яких заселені. Завдяки таким географічним особливостям країна приваблює туристів, які раніше знали лише грецькі острови. Хорватські пляжі почали отримувати «блакитний прапор» за екологічність і чистоту. Сплеск туристів сильно вплинув на економіку Хорватії. Близько 10 мільйонів гостей на рік приносять значний дохід і створюють близько 15% ВВП Хорватії. Окрім Хорватії, доцільно також звернути увагу на досвід Кіпру, який став одним із найпопулярніших туристичних напрямків після етнічних конфліктів між

грецькою та турецькою громадами. Траєкторія рекламного туризму на Кіпрі була подібна до Хорватії: визначення головних переваг туризму – масова реклама в інших країнах. Не менш відомий приклад відновлення сфери туризму продемонстрував Ізраїль, який зберіг свій туристичний статус під час постійних воєн з Палестиною. Ізраїльський туризм ідеально адаптувався до триваючого військового конфлікту [13].

До кадрового потенціалу в туристичній сфері відносять:

- менеджерів туризму та рекреації, які забезпечують туристично-рекреаційне, оздоровчо-розважальне забезпечення турів та організацію обслуговування на туристичних маршрутах;
- фінансових менеджерів (економістів), які забезпечують бізнес-планування та організацію комерційної й підприємницької діяльності в туристичних установах та підприємствах;
- аніматорів (фахівців з організації та розробки програм спілкування та організації дозвілля, рекреаційно-оздоровчих та реабілітаційних заходів під час організації туристичної діяльності в окремих групах та установах);
- фахівців, які відповідають за розробку та реалізацію спеціальних циклів туристично-рекреаційних занять (інструкторів-методистів, гідів-провідників, тренерів тощо);
- фахівців з культурно-пізнавального туризму, екскурсійної та музейної справи.

Під час війни ці люди створювали благодійні фонди, здійснювали збори гуманітарної допомоги, організовували благодійні ярмарки та екскурсії, допомагали знайти житло або роботу переселенцям, проводили благодійні дегустації, допомагали у розбиранні завалів і т.д., залучені кошти передавали в ЗСУ. Тобто вони робили та роблять все аби наблизити нашу перемогу [14].

Ефективний маркетинг і просування також можуть бути важливою складовою розвитку туристичного бізнесу після війни. Маркетингові та рекламні кампанії допоможуть змінити сприйняття регіону як небезпечного чи

пошкодженого, а також можуть залучити до регіону туристів. Маркетинг і просування можна здійснювати за допомогою різноманітних каналів, включаючи соціальні мережі, онлайн-рекламу та цільові кампанії для певних демографічних груп. Ефективний маркетинг і просування можуть допомогти підтримати відновлення та зростання індустрії туризму після війни, залучаючи туристів і створюючи дохід для місцевого бізнесу [15].

Для того аби туристичному підприємству відновити свої позиції на міжнародному ринку та закріпитись на українському, варто оновити туристичні продукти, проаналізувати їх актуальність та створити нові, в свою чергу велика увагу буде приділятися кваліфікованим працівникам. Більшість працівників у теперішній час зі зрозумілих причин не працюють – щонайменше немає такого попиту, який був у минулі роки. Є підприємства, які тимчасово не функціонують, які вийшли з ринку, які ще тримаються, але все ж це важко. Через закриття компаній, багато людей втратили свою роботу і стали безробітними. Для запобігання зменшення рівня безробіття в туристичній сфері під час війни та в післявоєнний період варто застосувати нові інструменти та механізми впливу: перейняти досвід у міжнародних колег, які вже знаходились в такій ситуації, оптимізувати систему управління, переглянути умови праці, тобто при неможливості працювати у офісі, зробити дистанційну роботу або ж перевести працівників у інші філії, забезпечити підготовку та перепідготовку кадрів, яка буде спрямована на можливість праці та її відновлення у післявоєнний період.

Деяким компаніям вдалося перемістити весь колектив або частину персоналу у безпечні регіони чи інші країни та продовжити роботу. Зв'язок з персоналом та співробітниками, які залишили свої домівки у перший, «шоковий» період, більшість компаній почали налагоджувати за кілька днів. Тренд турботи про співробітників, який став життєво необхідним під час війни, набув зовсім іншого значення та наповнення. Серед дій, які впровадили українські компанії у перший тиждень війни, зокрема, були налагодження

постійної комунікації зі співробітниками, психологічна допомога, дотримання соціальних гарантій, виплата зарплати та авансових платежів. Найбільш поширеними заходами були створення окремих чатів для співробітників, в яких відбувається вертикальна та горизонтальна комунікація. Більшість керівників підтримували співробітників та надавали оперативну інформацію щодо діяльності туристичних компаній. У чатах збирається інформація про місце розташування співробітників, про їх потреби у допомозі, зміні місця перебування, відбувається спілкування між колегами та взаємна підтримка [16].

Проте, є працівники, які їдуть до інших країн в пошуку нової роботи. Адже, варто зазначити, що попит на українські професійні кадри є у Європі і не тільки. І тому все залежить від того, скільки триватиме війна, адже якщо це буде довго, то великою є ймовірність, що більшість працівників, які отримали хорошу роботу за кордоном, не матимуть бажання повертатися.

Важливу увагу слід звернути на розвиток потенціалу та програми навчання, оскільки вони також можуть бути ефективними моделями для розвитку туристичного бізнесу після воєнної ситуації. Ці програми передбачають навчання та освіту місцевих громад і туристичних операторів, зосереджуючись на розвитку навичок і знань, необхідних для підтримки зростання індустрії туризму [17].

Для підприємства «TUI Україна» процес навчання працівників є дуже важливим та навіть обов'язковим, через те, що після цього працівники будуть готові до виконання та вирішення нових задач, обов'язків, які ставить перед ними керівництво. Тому що, під час аналізу індивідуального потенціалу кожного працівника, можна зробити загальну оцінку роботи кадрового потенціалу в цілому. Саме через це варто звертати особливу увагу до удосконалення кожного робітника.

Професійне навчання - процес безперервний. Для працівника він починається вже в ході випробувального терміну і триває протягом всього

часу роботи в організації. Наприклад, співробітники відділу продажів повинні регулярно проходити наступні види навчання, тренінги [18].

За спрямування тренінги можна розділити на 3 категорії (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Категорії тренінгів

Примітка: складено автором на основі даних [18]

Детальніше про кожну категорію:

- Тренінги особистого зростання спрямовані на розкриття потенціалу кожного з учасників, вони можуть мотивувати, надихати, спрямовувати на досягнення нових вершин, збільшити впевненість у собі та своїх силах:
- комунікативні тренінги, які допомагають розвивати індивідуальні ділові якості особи, тобто навчають як правильно вести переговори, як поводитися у стресових ситуаціях, як планувати свій час, як правильно виставляти пріоритети і т.д.;
- спеціалізовані тренінги або як їх ще можуть називати професійні, вони спрямовані саме на вдосконалення тих навичок та вмінь, які необхідні для удосконалення професійної діяльності та розвитку фахівця, наприклад як правильно продавати, основи маркетингу та менеджменту та інші.

Для сфери туризму в основу тренінгів буде закладено демонстрацію нових напрямків, технологій, систем, організації туристичного обслуговування, зростання конкурентоспроможності та покращення якості створення нових чи відродження вже існуючих туристичних продуктів. Застосування сучасних технологій, таких як віртуальна реальність (VR), допомагає вдосконалити навчальний процес та навички. Це можуть бути симулятори, віртуальні тренажери, інтерактивні програми тощо.

Будь-який тренінг складається з таких частин, як:

- вступна(відкриття тренінгу, представлення мети та завдання проведення заходу та формування очікувань);
- основна(здебільшого це інформативна частина, де повністю розкривається зміст тренінгу, висвітлюється актуальність теми, проблеми, можуть бути практичні заняття);
- заключна(підбиття підсумків, учасники діляться враженнями та досвідом).

Тренінги дозволяють:

- розглянути певну проблему в умовах значного скорочення часу;
- формувати в учнів вміння орієнтуватися в нестандартних ситуаціях;
- виявляти, аналізувати, встановлювати причини і вирішувати конкретні виробничі проблеми;
- розвивати навички роботи груповим методом при підготовці і прийнятті управлінських рішень
- формувати єдність, узгодженість взаємодії підрозділів та команд;
- встановлювати взаєморозуміння між всіма працівниками [9].

Такі тренінги можуть призвести до: зниження витрат, зменшення плинності кадрів, покращенню атмосфери в команді, збільшення продуктивності, що в свою чергу приведе до збільшення доходів.

Наприклад, на даному туристичному підприємстві можна запровадити такий тренінг для розвитку навичків і знань працівників, покращення

ефективності роботи та для пошуку нових ідей. Це буде 2-денний тренінг для всіх працівників, ідеальною періодичністю його проведення буде 2-3 місяці. Його вартість складатиме 1200 грн. Головним спікером буде Крістіна Юрченко (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Програма проведення тренінгу

1 день	
10:00-12:00	Початок. Особливості туристичного ринку. Аналіз нових напрямів. Конкуренція на ринку.
12:00-14:00	Збільшення продажів. Основні помилки працівників туристичної сфери.
Перерва	
15:00-17:00	Створення свого стилю продажу. Взаємодія з клієнтом. Правильний алгоритм завершення продажі.
Кінець першого дня. В учасників є можливість поспілкуватися із спікерами та задати запитання.	
2 день	
10:00-12:00	Робота із запереченнями, детальний розбір
12:00-15:00	Соціальні мережі. Реклама. Спілкування у чатах з клієнтом.
Завершення тренінгу	

Примітка: складено автором

Переваги даного тренінгу для керівника полягають в економії часу, можливості інвестувати час у продажі, не відволікаючись на навчання новачка, структуровані знання співробітника, зменшення витрат та швидке включення нового менеджера у процес роботи з клієнтами.

Ще одним напрямом який можна використовувати під час відновлення роботи підприємства може бути цифрова трансформація. Тобто керівництво може запровадити новітні технології для оптимізації роботи, покращення досвіду та просування певного регіону.

До прикладу віртуальна реальність (VR) це новітня технологія, яка дає змогу відчувати подорожуючим визначне місце у більш цікавий метод, замість фізичної подорожі. Це буде особливо актуальним для тих місць чи регіонів, які найбільше постраждали в період війни і є небезпечними для туристів. За допомогою даної технології можна залучити ще більше туристів та збільшити впізнаваність регіону.

Доповнена реальність (AR) це ще одна сучасна технологія, яка покращити перебування за допомогою цифрової інформації. AR можна використовувати для створення інтерактивних путівників, які надають туристам інформацію про історію та культуру регіону. Це може підвищити освітню цінність туристичного досвіду, а також забезпечить більш привабливий і захоплюючий досвід для туристів [17].

Доцільно буде запровадити на даному підприємстві інформаційну систему управління персоналом (HRIS), концепція полягає в тому, що керівник може коректно управляти кадрами свого підприємства, також створювати, додавати та централізувати дані про працівників. За допомогою даної системи можна збільшити ефективність компанії, менше витратити часу на рутинні завдання, шляхом автоматизування, крім того вона гарантує конфіденційність даних, що є не менш важливим.

На туристичному підприємстві «TUI Україна» можна використовувати наступні програмні забезпечення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Програми HRIS для оптимізації кадрових завдань

Назва	Особливості
ADP	- Відмінна обробка заробітної плати з швидшими депозитами та інтеграцією з бізнес-програмним забезпеченням - Ефективне та автоматизоване управління робочою силою з рішеннями для відстеження робочого часу та відвідуваності - Легкий підбір персоналу та адаптація з послугами перевірки для належного найму - Доступ до кадрового аутсорсингу для всіх основних кадрових завдань - Послуги з дотримання законодавства, як-от податки та перевірка працівників
Paycor	- Проста мобільна система перфорації для співробітників, які можуть фіксувати робочі години - Відстежуйте та вимірювайте продуктивність співробітників, де HR може створювати оцінки ефективності, керувати переведеннями та просуваннями по службі - Співробітники можуть швидко запросити відпустку або відпустку. - Новобранці можуть завантажити свою особисту інформацію ще до того, як розпочнеться процес адаптації. - Отримайте статистику, використовуючи загальні тенденції винагороди, поточну чисельність робочої сили, диференціацію відділів тощо
Природний HR	- Просте управління співробітниками завдяки точному збору та зберіганню дани - Функції відстеження часу включають приїзд і відхід, відпустку, додаткові години тощо. - Чудове автоматизоване управління заробітною платою зі своєчасним депозитом і змінами зарплати - Вичерпний аналіз ефективності та звітність - Уявлення про управління робочим процесом і зміни - Легко керуйте перевагами співробітників

Примітка: складено автором на основі даних [18]

У висновку можна сказати, що вже зараз потрібно задуматися над майбутнім туристичної сфери, адже вона безпосередньо залежить від працівників. Тобто варто або створювати такі умови праці в Україні через які люди, не захочуть виїжджати на іншу роботу, або ж розробляти різноманітні програми для отримання кваліфікації чи її підвищення для підготовки нових фахівців, які будуть працювати у післявоєнний період та відновлювати

туристичний бізнес, оскільки після війни в Україні прогнозується туристичний бум і туризм буде процвітатиме більше, ніж коли-небудь.

2.2 Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення роботи кадрового потенціалу на туристичному підприємстві

Ефективність роботи туристичного підприємства напряму залежить від кадрового потенціалу, тому потрібно ретельно проводити набір працівників. Це пов'язано з тим, що організаційна робота базується на людській діяльності, яка в свою чергу вимагає від себе певних особливих якостей, що дають змогу охарактеризувати ту чи іншу особу професійно придатною або ж не придатною для роботи на визначеній посаді. Коли відбувається прийом на роботу фахівців в сфері туризму, навіть за умови проведення різноманітних співбесід, тестування, конкурсного відбору, не завжди вдається побачити прогалини у професійній кваліфікації та компетенції. До основного завдання професійного навчання працівників входить – усунути їх, за допомогою приведення кваліфікації працівника, до тих вимог, які необхідні для виконання його посадових положень. Проте, це стосується не лише нових працівників, а і досвідчених, тому що, сфера обслуговування постійно розвивається, часто трапляються нововведення, до яких необхідно пристосовуватися, до прикладу, вивчення іноземних мов(опанування нового рівня), вивчення нових документів, положень, вивчення нової програми чи системи і т.д.

Вагомим фактором в успішній роботі кадрового потенціалу будь-якого туристичного підприємства є навчання працівників. Адже без значних змін в підготовці чи перепідготовці співробітників не будуть відбуватися значні зміни в роботі, і продуктивність буде стояти на місці.

Робота з кадровим потенціалом на туристичному підприємстві «TUI Україна» в першу чергу повинна бути спрямована на розвиток всіх необхідних елементів, які важливі для досягнення стратегічних цілей умінь та навичок.

Варто наголосити, що рішення стосовно кадрів мають прийматися лише на основі проведення оцінки співробітників, за допомогою використання будь-якого з методів, обґрунтованих на критеріях, що надають необхідну достовірність. В свою чергу, як критерії будуть використані показники: отриманий прибуток та рентабельність, відгуки клієнтів, місце підприємства на ринку, коефіцієнт економічної ефективності, обсяг надання послуг та інші.

До основних особливостей розвитку кадрового потенціалу туристичного підприємства відносять (рис. 2.2).

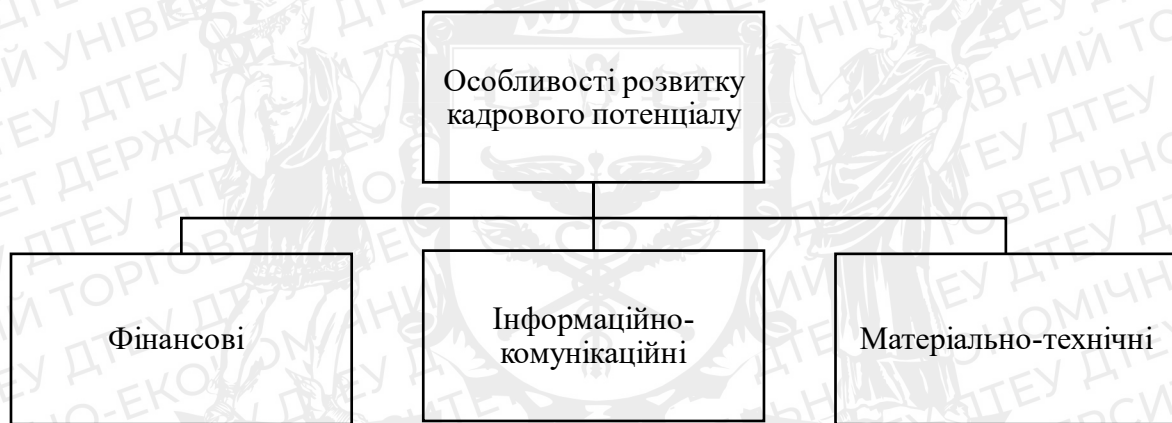


Рис. 2.2. Особливості розвитку кадрового потенціалу

Примітка: створено автором

Аналізуючи рис.2.1 можна виділити три наступні особливості розвитку:

- фінансові, в основу яких полягає залучення за допомогою аутсорсингу персоналу, інших фахівців, які здатні на вищому рівні вирішувати завдання підприємства та поділитися своїм досвідом з іншими працівниками;
- інформаційно-комунікаційні, які за рахунок впровадження сучасних технологій дозволять скоротити процес прийняття управлінських задач та рішень;

- матеріально-технічні, коли розвиток кадрового потенціалу невіддільно пов'язаний з реалізацією цілей зростання фондоозброєності, включаючи також виробничі аспекти діяльності (взаємодія між підрозділами) і питання забезпечення престижності роботи [19].

Одна з найголовніших умов для ефективного та успішного функціонування персоналу є раціональне комплектування штату підприємства. Адже, саме за допомогою підбору та розстановки кадрів, можна вчасно помітити в людині ті здібності, або ж риси, які необхідні для фахівця на певній посаді.

Для ефективного розвитку кадрового потенціалу, підприємство має планувати свій бюджет з урахуванням підготовки чи перепідготовки працівників до такого рівня, після якого співробітник буде компетентним і кваліфікованим спеціалістом.

Для прикладу, варіанти, які можуть входити в систему розвитку співробітників:

- повне інформаційне забезпечення працівників, з використанням сучасних систем та технологій;
- проведення підвищення кваліфікації за допомогою відвідання курсів, семінарів, зборів, стажуванням;
- визначення обсягу необхідних знань і форм поточного навчання співробітників;
- регулярна оцінка професійних якостей працівника, рівня його кваліфікації, відповідності наявних знань і навичок посадової інструкції [19].

Система оцінювання персоналу на будь-якому підприємстві є дуже важливим та відповідальним завданням. Якщо керівництво виявляє невідповідність фактично отриманим результатам в порівнянні з плановими, вони повинні розробити заходи або ж прийняти управлінські рішення, які будуть спрямовані на покращення результатів роботи, як індивідуальних так і колективних. Не виключенням є туристичні підприємства, де використання

спеціаліста з підбору кадрів та його оцінюванням є необхідною умовою для зрівноваження попиту та робочої сили, вирішення трудових проблем, забезпечення ефективної праці на туристичному ринку.

Для удосконалення уже існуючої системи оцінки чи формуванні нової потрібно дотримуватись певних вимог. Це:

- зацікавленість і підтримка керівництва організації;
- відповідальність за систему оцінки повинні нести висококваліфіковані спеціалісти;
- наявність відповідних документів, що регламентують роботу системи;
- своєчасне інформування персоналу про зміст та цілі проведення оцінки;
- встановлення чіткого зв'язку системи оцінки персоналу із системою оплати праці [9].

Для того аби розуміти як працює персонал підприємства, необхідно проаналізувати як проходить оцінка кадрового потенціалу підприємства. Це можна зробити за допомогою тестування, яке може допомогти виявити як позитивні так і негативні сторони компанії. В загальному для працівника мають бути характерні такі якості: комунікабельність, впевненість, стресостійкість, націленість на результат, амбіційність, чесність та порядність.

Для виявлення якостей працівника або їх відсутності використовують такі тести:

- закритий тест для оцінки менеджера;
- опитувальник Айзенка;
- оцінювання трудової поведінки ;
- опитувальник "Оцінка комунікативних навичок";
- опитувальник Реана;
- анкета "Оцінка співробітника" «ТУІ Україна» [20].

Розберемо кожний вид тесту детальніше: закритий тест націлений на те, щоб виявити та повноцінно розкрити вміння нести відповідальність та вміння бути справедливим та спокійним, що необхідно під час даної посади;

опитувальник Айзенка допомагає визначити тип темпераменту, рівень емоційно нестабільності та наскільки чесним був працівник під час даного опитування; оцінювання трудової поведінки є основою для аналізу виконаної роботи та досягненні поставлених цілей працівником; опитувальник "Оцінка комунікативних навичок", як вже зрозуміло, допомагає розкрити та виявити комунікативні здібності працівника, і вказати, над чим можна допрацювати; опитувальник Реана полягає в отриманні відповідей щодо мотивації працівника, під мотивацією розуміють спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби. Після такого опитування важливо виявити, що більшість працівників мають мотивацію на успіх, тому що в основі трудової діяльності, людина бачить лише успіх і позитивні зміни. Коли люди так налаштовані, це говорить про те, що вони є впевненими в собі, в своїх силах, завзяті, відповідальні, активні та ініціативні, і найяскравіше в них виділяється цілеспрямованість. І останній тест - Анкета, яка спеціально розроблена підприємством, має загальні запитання аби перевірити на скільки всебічно розвинена особа і як вона поводить у стресових ситуаціях. Після цього оцінка кадрового потенціалу підприємства «TUI Україна» завершена.

Після оцінки кадрового потенціалу, що проводилося за допомогою тестування переходимо до аналізу працівників. За допомогою аналізу можна виявити як недоліки так і переваги певних працівників в роботу підприємстві, також можна спрогнозувати майбутню роботу. Після оцінки кожного працівника, є підстави для того аби зробити аналіз кадрового потенціалу в цілому. Аналізуючи працівників, керівництво розуміє чи раціонально працівник займає ту чи іншу посаду, що можна зробити для покращення його роботи, чи можливо навіть шукати заміну. Проводиться оцінка атмосфери в колективі. Підсумовуючи, хочеться виділити, що кадровий потенціал «TUI Україна» є досить високим, але це не говорить про те, що не варто більше його

розвивати чи вдосконалювати. Так як, туристичний ринок є доволі мінливим, він передбачає постійний розвиток кожного працівника, без виключення.

Для покращення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві ми рекомендуємо звернути увагу на досвід інших країн, а саме на заходи які вони впроваджують та є ефективними. Наприклад, в США є досить популярним такий метод впровадження технологій як «Assesment Center», який дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Такий метод містить в собі комплекс різноманітних вправ, за допомогою яких можна відслідкувати робочу реальність працівників. В основному він використовується для розвитку або навчання працівників.

Дієвим є і метод «360 градусів», його концепція полягає в тому, що будь-який працівник може оцінити роботу працівників різних ланок зі своєї точки зору відносно трудової діяльності та особистих характеристик (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку;	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності;
Можливість підприємства змодельовати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів;	Низька імовірність повної конфіденційності;
Не потребує значних затрат;	Необ'єктивність оцінювання;
Не потребує значних затрат часу;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку;
Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

Примітка: складено автором на основі джерел [21]

Для проведення методу «360 градусів» (табл. 2.4) можна використовувати наступний шаблон анкетування:

1. Оцініть від 1 до 10 на скільки ви задоволені роботою колеги?
2. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги?
3. Оцініть від 1 до 10 стресостійкість під час стресових ситуацій?
4. Які негативні сторони у колеги під час виконання роботи?
5. Оцініть від 1 до 10 ставлення колеги до інших працівників?
6. Як ставиться до виконання роботи?
7. Чи можна покластися на нього?
8. Наскільки важливі для нього цінності компанії?
9. На що йому варто звернути увагу?
10. В яких стосунках ви з ним находитесь?

Таблиця 2.4

Порівняння методів оцінювання персоналу

	«Assessment Center»	«360 градусів»
Концепція	Для групи працівників проводиться повна серія випробувань. Assessment Center передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування незалежними експертами, оглядаються презентації. Незалежні експерти та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.	Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися. В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.
Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.	Витрати на проведення - 7000 грн. на кожного працівника.

Продовження табл. 2.4

Терміни впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесід з працівників 1-2 дні.	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.
Виконавці	Працівник відділу HR-команди.	Працівник відділу HR- команди, безпосередній керівник.
Результат	На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Процесний підхід.	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

Примітка: створено автором за даними [22]

Є і інша іноземна модель управління кадрами, яку можна запровадити на підприємстві- японська. Вона передбачає початкове вивчення сторін працівника, як сильних так і слабких, аналізуючи ці дані підбирається робоче місце, тобто діє система «працівник-посада». Характерною особливістю для даної моделі є орієнтація на довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі [23]. За допомогою цієї моделі можна забезпечити гармонію між виробництвом та збутом.

Основні принципи, на яких побудована модель:

1. Перш за все - якість, а не короткочасні прибутки.
2. Головний людина - споживач, тобто потрібно стояти на точці зору кінцевого користувача.

3. Наступний етап виробничого процесу - споживач своєї продукції. Це гасло дозволить усунути бар'єри і роз'єднаність між окремими стадіями життєвого циклу продукції.

4. Інформаційне забезпечення і застосування економіко-математичних методів робить процес прийняття рішень спокійним, ефективним і більш творчим заняттям.

5. Людина в системі управління - залучення всіх без винятку працівників у процес управління.

6. Функціональне управління [23].

До наступного заходу, на який підприємству «TUI Україна» варто звернути увагу це володіння іноземними мовами співробітників. Звичайно, якщо вони працюють у туристичній сфері, то вони знають їх на базовому рівні, проте керівництво може організовувати певні курси чи заняття, для того аби всі працівники вільно володіли мовами, хоча б однією або двома. Результат можна буде побачити вже за 3-4 місяці, і це безпосередньо вплине на продуктивність компанії, адже збільшиться перспектива роботи з іноземними компаніями та клієнтами, а це в свою чергу дозволить обслуговувати більшу кількість туристів.

Важливу роль у роботі працівників відіграє і їх мотивація. Мотивація на роботі є важливим фактором, що впливає на продуктивність, задоволення роботою та досягнення цілей. Звісно, що ніяка система матеріальної винагороди не може на всі 100% враховувати складність праці, обсяг роботи, ставлення та віддачу кожного працівника. Так як потреби постійно змінюються, так і варто кожного разу вдосконалювати мотиваційні інструменти. Важливо налагодити зв'язок між цілями та метою. Коли співробітники розуміють, як їхні особисті цілі та завдання співпадають з цілями організації, вони можуть бути більш мотивованими. Важливо створити чітку зв'язку між роботою співробітників і стратегічними цілями компанії

Якщо співробітнику не вистачає мотивації, або його не влаштовують умови праці чи заробітня плата, відсутність кар'єрного зростання, то це скоріше за все буде призводити до плинності кадрів на підприємстві. Для того аби скоротити цей процес, варто періодично проводити анонімне опитування серед працівників, щоб зрозуміти їх думку та ставлення до роботи. Виходячи з цього можна буде впроваджувати заходи, які впливатимуть безпосередньо на роботу підприємства.

1. Потрібно звернути увагу на оплату праці. В компанії діє система, яка складається з бонусів та фіксованої ставки, вона є вигідною як для працівників та керівництва. Спираючись на сучасні ринкові умови, якщо підвищити ставку, це може негативно вплинути на компанію, що призведе до ризиків. Тому варто розпочати з підняття бонусної ставки за виконану роботу, а також за перевиконання поставлених задач. Для прикладу, якщо працівник виконав план він отримує -10% бонусів, якщо перевиконав на 5%-20% бонусів, якщо на 15% і більше - 30%. В наслідок чого, працівник буде мотивований зробити не лише свою норму, а навіть і більше, а це позитивно вплине на показники підприємства. Також можна запровадити винагороду за вислугу років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розмір винагороди за вислугу років

Персонал	При безперервному стажі роботи, який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Директор, керівники відділу, менеджери, оператори, бухгалтер	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20

Продовження табл. 2.5

Інший персонал	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	15

Примітка: складено автором на основі даних [24]

2. На роботі можуть виникати погані взаємини між працівниками, через які буде панувати негативна атмосфера, в якій не хочеться працювати. Для того аби вирішити ці проблеми, можна створювати різноманітні корпоративні свята, на яких можна покращити взаємини між працівниками та поліпшити згуртованість колективу. Також це може бути організація спільного відпочинку, створення різноманітних конкурсів і т.д. Якщо ж в колективі буде позитивна атмосфера та гарні взаємовідносини між працівниками, то це сприятиме додатковій мотивації та інтересу до роботи.

В загальному, мотивація може призвести до таких наслідків:

- посиляться якість роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці;
- підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах [19].

Рекомендується увести програми лояльності за допомогою таких методів мотивації:

- 1) вручення брендovаних подарунків від компанії;
- 2) привітання з першим робочим днем, днем народження чи іншими святами;
- 3) вручення значків, за певний внесок для компанії;

4) нагородження путівками.

Для керівників:

- навчання в бізнес-школах;
- участь в конференціях, можливість бути спікером;
- публікації в ЗМІ.

Доцільним буде і впровадження заходів, що стосуються розкриття лідерського потенціалу. Тобто це певні програми розвитку лідерських навичок та потенціалу для обраної групи співробітників, які виявили бажання та потенціал стати майбутніми лідерами компанії. Це може включати навчання управлінським навичкам, керівництво проектами та розвиток стратегічного мислення.

Тому можна зробити висновок, що впровадження мотиваційної системи є одним з важливих факторів для удосконалення роботи кадрового потенціалу. Так як від мотивації працівників, залежить і їх бажання досягати кращих результатів та поставлених задач. А це і є основою ефективної роботи підприємства.

Важливим буде і аналіз фізичного та психологічного благополуччя працівників, бо це є важливим аспектом для досягнення високої продуктивності та задоволення роботою. До фізичних елементів відносять:

- забезпечення комфортного робочого середовища: (створення комфортного та безпечного робочого простору, який включає належне освітлення, вентиляцію, акустичні умови та ергономічні робочі меблі).
- заохочення співробітників до фізичної активності шляхом організації спортивних заходів, фітнес-пауз, або забезпечення доступу до спортивних закладів чи фітнес-центрів.
- збалансований робочий графік: (підтримка робочого графіка, який дозволяє співробітникам зберігати баланс між роботою та особистим життям, включаючи гнучкі графіки, дистанційну роботу та можливість відпусток).

- профілактика та охорона здоров'я: (забезпечення доступу до медичних послуг, регулярні медичні огляди та програми профілактики, які сприяють фізичному здоров'ю співробітників).

До психологічного благополуччя відносять:

- підтримка робочої атмосфери: (створення позитивного та підтримуючого робочого середовища, де співробітники відчуються поважними, розуміють свою цінність та мають можливість висловити свої думки та ідеї).

- забезпечення робочої навантаженості: (керування робочим навантаженням шляхом розподілу завдань та ресурсів відповідно до здібностей та компетенцій співробітників. Запобігання перевантаженню та стресу, шляхом розуміння обсягу роботи та надання необхідної підтримки).

- психологічна підтримка та консультування(забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування для співробітників, що може включати конфіденційні сесії, програми стрес-менеджменту та психологічного навчання).

І останнє, що ми б рекомендували це запровадити внутрішні програми стажування та досвіду. Внутрішні програми стажування та обміну є ефективними інструментами для розвитку кадрів в організації. Ці програми дозволяють співробітникам отримати нові навички, досвід та знання, а також сприяють покращенню комунікації та співпраці між відділами та командами.

Що мається на увазі:

- внутрішні стажування це програми, в рамках яких співробітник отримує можливість працювати в різних відділах або командах в організації. Це дозволяє співробітникам отримати більш широкий огляд роботи компанії, розвинути нові навички та зрозуміти, як різні відділи взаємодіють між собою.

- менторство. Внутрішні програми менторства створюють можливість для нових або менш досвідчених співробітників отримати підтримку, поради та керівництво від більш досвідчених колег. Це допомагає новим

співробітникам швидше освоїтися в організації та здобути необхідні знання та навички.

- внутрішні обміни це програми, в рамках яких співробітники з різних відділів або підрозділів обмінюються місцями роботи на певний період часу. Це дозволяє співробітникам отримати нові інсайти, розширити свої знання та навички, а також покращити співпрацю та розуміння між різними частинами організації.

Роблячи висновок з вище написано, можна сказати що існує багато заходів з удосконалення роботи кадрового потенціалу на туристичному підприємстві «TUI Україна». Всі вони однозначно принесуть користь та зможуть підняти ефективність роботи. Особливу увагу потрібно звернути на добре організовану систему оцінки та аналізу кадрового потенціалу. Дана система повинна складатися з мотиваційних заходів, охоплювати різноманітні механізми впливу на кадровий потенціал, мати індивідуальний підхід до кожного працівника та бути демократичною, коли мова іде про вирішення кадрових проблем чи недоліків. При поєднанні всіх цих чинників, підприємство отримає повну взаємодію, раціональність та віддачу від працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Основною умовою для ведення прибуткового та ефективного бізнесу є правильно сформована структура управління підприємством, адже вони безпосередньо займаються організацією роботи кадрового потенціалу, робота якого спрямована на досягнення поставлених задач та цілей для досягнення максимального прибутку.

2. Формування кадрового потенціалу відбувається в декілька етапів: співбесіда, аналіз трудової діяльності та навичок кандидата, проведення тестування, співбесіда з керівником відділу, якщо все пройдено успішно, то останнім етапом є укладання договору.

3. Будь-які зміни, оновлення, введення реформ на підприємстві ведуть за собою зміни в процесі управління персоналом, що передбачає впровадження дієвої кадрової політики розвитку персоналу, яка в свою чергу відповідає за створення належних умов для роботи, раціональне використання трудових ресурсів та забезпечення персоналом, формування та налагодження ефективної роботи на підприємстві.

4. Проаналізовано діяльність туристичного підприємства «TUI Україна» за фінансовими показниками, організаційну структуру підприємства, досліджено кількість обслугованих туристів, структуру трудового потенціалу за різними характеристиками та проведено характеристику процесу управління персоналом

5. Було досліджено діяльність роботи туристичного підприємства та туристичної галузі в цілому у воєнний та післявоєнний час та запропоновано шляхи, які допоможуть швидше повернутися до звичного робочого режиму. Слід зазначити, що керівництво підприємства має більш ретельно ставитися до своїх кадрів, створювати їм комфортні умови праці та проводити різноманітні заходи для розвитку та мотивації.

6. Для підприємства «ТУІ Україна» процес навчання працівників є дуже важливим та навіть обов'язковим, через те, що після цього працівники будуть готові до виконання та вирішення нових задач, обов'язків, які ставить перед ними керівництво. Запропоновано увести систему тренінгів для працівників, які можуть призвести до: зниження витрат, зменшення плинності кадрів, покращенню атмосфери в команді, збільшення продуктивності, що в свою чергу приведе до збільшення доходів.

7. Запропоновано увести інформаційні системи управління персоналу, за допомогою яких можна збільшити ефективність компанії, менше витратити часу на рутинні завдання, шляхом автоматизування

8. Запропоновано увести систему оцінювання персоналу, завдяки цьому можна врівноважити попит та робочу силу, вирішити трудові проблеми, забезпечити ефективну працю на туристичному ринку. Це можна зробити за допомогою тестування, яке може допомогти виявити як позитивні так і негативні сторони компанії. В залежності від того, що керівництво хоче для себе зрозуміти, обирають тип тестування.

9. Досліджено роль мотивації у роботі працівників. Мотивація на роботі є важливим фактором, що впливає на продуктивність, задоволення роботою та досягнення цілей. Запропоновано мотиваційні заходи, які можуть покращити роботу працівників

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козаченко О.М. «Формування кадрової політики». – Режим доступу: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41629/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_073_%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9C.pdf
2. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий віник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). – С. 287-291
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
4. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/67.pdf>
5. Структура кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2915104/page:2/>
6. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник,- К.: Атіка, 2006.- 264 с
7. Камінський Б.А. «Формування кадрового потенціалу туристичного підприємства». – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23459/1/%D0%92%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%9D.%D0%A2..pdf>
8. Стадніков В.М. «Стратегія розвитку туристичного підприємства в умовах кризи» .- Режим доступу: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/8655/1/MR_Stadnikov.pdf
9. Соколенко А.Ю. «Використання сучасних ІТ-технологій в управлінні персоналом туристичного підприємства». –Режим доступу:

<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34930/1/Sokolenko%20Anna%20%20Yuriivna.pdf>

10. Давидюк В.В. «Удосконалення форм і методів управління персоналом в туристичному підприємстві». - Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34460/1/%D0%94%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%8E%D0%BA%20%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2.pdf>

11. Туризм у Києві: сучасний стан та плани з відновлення сфери. *Вечірній Київ*. 2022. 27 вересня. Режим доступу: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/71973>.

12. Ткаченко Є. Бізнес-можливості для підприємців на Заході України. *Вокс Україна*. 2022. 29 серпня. Режим доступу: <https://voxukraine.org/biznes-mozhlyvosti-dlya-pidpryyemtsiv-na-zahodi-ukrayiny>.

13. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2022. Випуск 46. С. 11–15.

14. Каразуб І. Воюють на фронті й допомагають в тилу. Як на Прикарпатті працівники туристичної сфери працюють під час війни. *Суспільне: Новини*. 2022. 27 вересня. Режим доступу: <https://suspihne.media/285930-vouut-na-fronti-j-dopomagaut-v-tilu-ak-na-prikarpatti-pracivniki-turisticnoi-sferi-pracuut-pid-cas-vijni>.

15. Прищепя Д.А. «Вплив війни на розвиток туристичної діяльності в Україні», 2023 р.

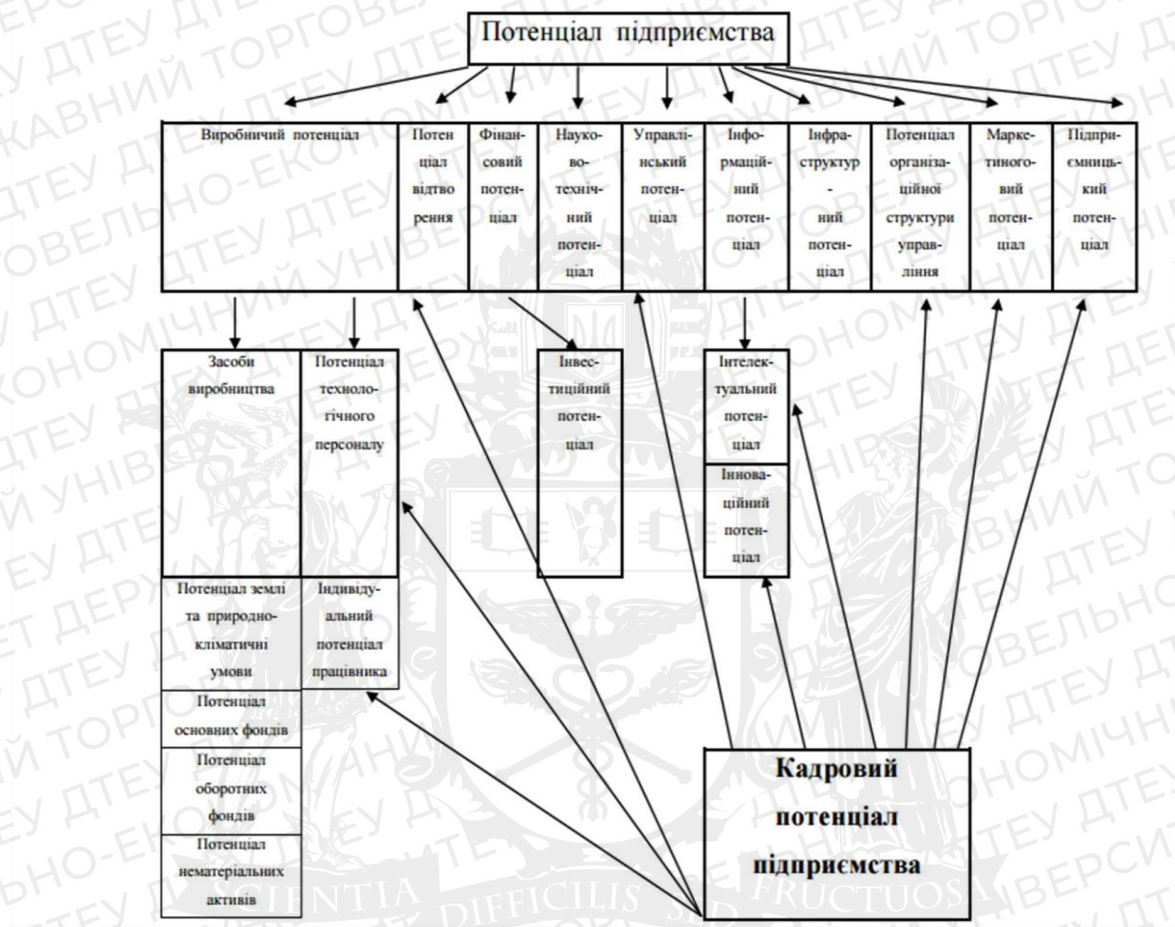
16. Нохріна Л.А., Панова О.Д. Управління кадровим потенціалом у сфері гостинності. *Збірник наукових праць ХДУХТ «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»*. 2008. Випуск 1(7). С.517-524.

17. Стрижак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України*

18. Електронний ресурс. -Режим доступу: <https://techukraine.net/8-%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC-hris-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%BA/>
19. Хижняк А.Р. «Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми». – Режим доступу: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/8659/1/MR_Khyzhniak.pdf, 2021р.
20. Воробець Н.Т. «Формування кадрового потенціалу туристичної фірми». – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23459/1/%D0%92%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%9D.%D0%A2..pdf>
21. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19
22. Манзик Ж.В. «Забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства», 2019 р.
23. Шкурат М.Є. «Використання «японської моделі» управління персоналом в тнк», 2016 р.
24. Нестеренко Т.О. «Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних виробничих підприємствах», 2020 р.
25. Електронний ресурс. - Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/shpak.htm

ДОДАТКИ

Додаток А





**Крістіна Юрченко****Крістіна Юрченко**

Засновниця та бізнес-тренерка школи 13 років у туризмі, з них 10 років у туристичній компанії TUI Ukraine.

Знайомі з усіма етапами роботи: менеджер турагентства, оператор відділу бронювання, підтримка турагентств, розробка тренінгів та навчальних програм, власник 2 турагентств. Автор курсу "Школа менеджера з туризму". Старший викладач КНЕУ.

Спеціалізація – запуск турбізнесу, курси для новачків, тренінги з продажу, аудит та консалтинг у бізнесі, розробка стандартів, побудова системи продажів у туристичних компаніях.

Понад 200 учасників навчання відкрили власні туристичні компанії. Співпрацюю з турагентами та туроператорами. Географія діяльності: Україна, Казахстан, Голландія, Туреччина, Єгипет, Туніс.

Додаток Г

Оцінювання трудової поведінки

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

Примітка: джерело [25]