МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

# *Випускна бакалаврська робота*

На тему:

# «Управління персоналом в туристичній організації»

Виконав: студент групи: БМТБ-1-19
Спеціальності: 073 Менеджмент
Освітньої програми: Туристичний бізнес
Єва ГОЛОТА
Керівник: к.т.н., доцент
Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

**Київ-2023**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

**Факультет управління та бізнес-дизайну**

**Кафедра управління та смарт-інновацій**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри УСІ**

_____проф. Касич А.О

01 червня 2023року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Голоті Єві Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління персоналом в туристичній організації
2. Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч

3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом в туристичній організації. 1.1. Персонал та його роль у розвитку туристичної організації. 1.2. Система управління персоналом туристичного підприємства. Розділ 2. Дослідження політики туристичного підприємства щодо персоналу. 2.1. Характеристика діяльності компанії Europa Mundo Vacations (EMV). 2.2. Дослідження кадрового потенціалу підприємства. Розділ 3. Підвищення ефективності управління персоналом підприємства. 3.1. Управління конкурентоспроможністю персоналу. 3.2. Управління розвитком персоналу підприємства.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Вступ | Невмержицька С.М., доцент | | |
| Розділ 1 | Невмержицька С.М., доцент | | |
| Розділ 2 | Невмержицька С.М., доцент | | |
| Розділ 3 | Невмержицька С.М., доцент | | |
| Висновки | Невмержицька С.М., доцент | | |

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів випускної роботи | Терміни виконання етапів | Примітка про виконання |
|---|---|---|---|
| 1 | Вступ | 01.03 – 20.03.2023 | виконано |
| 2 | Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом в туристичній організації | 21.03- 15.04.2023 | виконано |
| 3 | Розділ 2. Дослідження політики туристичного підприємства щодо персоналу | 16.04-31.04.2023 | виконано |
| 4 | Розділ 3. Підвищення ефективності управління персоналом підприємства | 02.05 – 26.05.2023 | виконано |
| 5 | Висновки | 02.05 – 26.05.2023 | виконано |
| 6 | Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант) | 27.05 – 30.05.2023 | виконано |
| 7 | Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту) | до 01.06.2023 | виконано |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту) | до 01.06.2023 | виконано |
| 9 | Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту) | до 05.06.2023 | виконано |

Студент _____ ( підпис) Єва ГОЛОТА (ініціали та прізвище)

Науковий керівник роботи _____ (підпис) Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої програми _____ ( підпис) Тетяна ЦАЛКО (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Голота Є.О. Управління персоналом в туристичній організації. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускну бакалаврську роботу присвячено особливостям управління персоналом в туристичній організації. Вивчено роль персоналу у розвитку туристичної організації. Досліджено політику туристичного підприємства щодо персоналу Надано комплексну характеристику діяльності туристичного підприємства. Проаналізовано кадровий потенціал туристичного підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

*Ключові слова: туристичне підприємство, управління, персонал, система управління, кадровий потенціал, ефективність, розвиток персоналу.*

## ABSTRACT

**Golota E.O. Personnel management in tourist organizations. - Manuscript.**

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the peculiarities of personnel management in a tourist organization. The role of personnel in the development of the tourist organization is studied. The personnel policy of the tourist enterprise was studied. A comprehensive description of the activity of the tourist enterprise was provided. The personnel potential of the tourist enterprise was analyzed. The directions for improving the efficiency of the company's personnel management are substantiated.

*Key words: tourist enterprise, management, personnel, management system, personnel potential, efficiency, personnel development.*

# ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ 7

1.1. Персонал та його роль у розвитку туристичної організації 7

1.2. Система управління персоналом туристичного підприємства 16

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ПЕРСОНАЛУ 26

2.1. Характеристика діяльності компанії Europa Mundo Vacations (EMV) 26

2.2. Дослідження кадрового потенціалу підприємства 33

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 44

3.1. Управління конкурентоспроможністю персоналу 44

3.2. Управління розвитком персоналу підприємства 50

ВИСНОВКИ 56

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

ДОДАТКИ 60

# ВСТУП

***Актуальність дослідження.*** Можна з впевненістю стверджувати, що головним ресурсом майже будь-якої компанії – є персонал або людські ресурси, а її ефективне функціонування визначається насамперед ступенем професійного розвитку її персоналу. Ніби очевидним є той факт, що, інвестуючи в навчання і розвиток персоналу, компанія тільки виграє. І тут постає одне з ключових питань, яке зазвичай стоїть перед керівником будь-якої організації: як оцінити результати від інвестування в навчання? А також, зробити витрати компанії на навчання і розвиток персоналу виправданими і такими, що приносять відчутний економічний ефект

Особливістю управління персоналом у ринковій економіці є зростаюча роль особи працівника. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного господарства сьогодні використовують як фінансові, так і нефінансові методи або винагороди. Проте певного розуміння структури співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дають.

У сучасному менеджменті підприємств сфери туристичного та готельно-ресторанного господарства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання їх ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності туристичних підприємств зокрема

Таким чином, обрана проблема є актуальною, а тема потребує дослідження.

***Метою кваліфікаційної роботи бакалавра*** є дослідження теоретичних та практичних питань формування системи управління персоналом в туристичній організації.

Для досягнення мети у роботі будуть вирішуватись ***завдання:***

- дослідити теоретичні основи управління персоналом в туристичній організації;
- розкрити роль персоналу у розвитку туристичної організації;
- дати характеристику системи управління персоналом туристичного підприємства;
- дослідити політику туристичного підприємства щодо персоналу;
- дати комплексну характеристику результатів діяльності та кадрового потенціалу туристичної організації;
- визначити напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

***Предметом*** є процеси управління персоналом в туристичній організації. ***Об'єктом*** дослідження було обрано туристичну компанію Europa Mundo Vacations (EMV).

У кваліфікаційні роботі було використано такі основні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Персонал та його роль у розвитку туристичної організації

Термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри».

Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників.

Застосування терміна «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника [8].

Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо.

Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому

достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації.

Розглянемо основні поняття, які є важливими для дослідження в бакалаврській роботі – це поняття «персонал» та «управління персоналом» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутнісні характеристики сфери кадрового менеджменту

| Автор | Зміст поняття | Базисна характеристика |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Бажан І.І. [1] | Персонал це сукупність всіх людських ресурсів, які має організація. | Комплексна оцінка людських ресурсів. |
| О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [12] | Персонал як основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників. | Формальний аспект використання персоналу на підприємстві. |
| Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [2] | Персонал сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем. | Акцент на відносинах з роботодавцем. |
| С.У. Олійник [24] | Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості . | |
| Данилюк В.М., Петюк В.М. та Цинбалюк С. О. [6] | Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. | Елемент механізму організації. |
| В.О. Лук’янихін [16] | Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв’язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень. | Організаційне забезпечення функцій пов’язаних з використанням персоналу на підприємстві |
| Пошелюжна Л.Б. [27] | Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, | Складна підсистема комплексного управління персоналом |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. | |
| Гурбик Ю.Ю. Біляєв С.С. Багунц О.С. [5] | Управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об`єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління. | Підсистема системи управління організацією. |
| Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. [29] | Управління персоналом - це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі. | Орієнтація на досягнення цілей та ефективність. |

Персонал підприємства має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. Кожне підприємство розробляє бізнес-стратегії, які дозволять добитися успіху, і якщо вони сприяють отриманню конкурентних переваг у довгостроковому проміжку часу. Тобто підприємство потребує таких ресурсів, які забезпечать такі переваги. Людські ресурси мають ці необхідні якості:

Людські ресурси мають ці необхідні якості [3]:

– людські ресурси цінні. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій; – людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витрачати місяці на пошуки талановитого і досвідченого менеджера (керівника) або техніка (лаборанта);

– людські ресурси не можна скопіювати. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з’ясовувати, які

співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть зробити з точністю таку ж річ і налаштувати системи, які дадуть можливість цим людям наслідувати вашого конкурента;

– людські ресурси не мають хороших замісників. Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони вчаться розвивати свої здібності та дбають про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові.

Для здійснення ефективного управління персоналом необхідно мати чітку інформацію щодо класифікації. У праці [12] наведено різноманітні класифікації персоналу відповідно до тих чи інших проблем.

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками.

1. Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва.

2. Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами.

3. Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.

4. Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо.

5. Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства [8].

У розрізі загальної структури персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

Професійна структура персоналу організації – співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів,

інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, надбаних у результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

Статево-вікова структура персоналу організації – співвідношення груп персоналу за статтю й віком.

Структура персоналу за стажем: за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчена вища; середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова

Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства.

Функціональна структура відображає управлінські функції персоналу підприємства.

Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо).

Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці [30].

Отже, персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Персонал є об’єктом стратегічного управління, тобто кадрова стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства. Таке поєднання визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також управління процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях відбилося на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов’язках та рівні професійної компетентності менеджерів [15].

За всього різноманіття наявних підходів до цих проблем в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є формалізація методів та процедур відбору кадрів, висунення молодих та перспективних працівників. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління туристською організацією.

*Підприємства сфери туризму та індустрії гостинності* більшості країн світу у своїй діяльності мають низку проблем, пов’язаних з управлінням персоналом, таких як досить низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованої робочої сили, якщо проводиться регулююча діяльність (наприклад, кухар); незручний графік роботи, відповідно, зростання ймовірності сімейних проблем; переважання жінок та етнічних меншин у країнах з низьким рівнем захисту працівників, відповідно, заповнення більш високооплачуваних посад, кваліфікованих та привабливих робочих місць чоловіками, що вказує на нерозвиненість політики рівних можливостей у секторі; використання періодичної сезонної зайнятості, що підвищує рівень бідності та унеможливлює планування кар’єри; надмірна залежність від неформальних методів вербування персоналу; відсутність свідоцтв використання добропорядної практики управління персоналом (HRM-практики); практично повна відсутність профспілок; високий рівень плинності робочої сили; труднощі в наборі й утриманні співробітників [7, с. 17].

Поняття «кадри» включає штатний склад працівників туристичних підприємств, що розподіляються на дві великі групи: кадри управління і рядові працівники [12].

До рядових працівників належать працівники, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних послуг.

Працівники умовно розподіляються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності діяльності туристичного підприємства, оскільки зі зростанням автоматизації і механізації бізнесових процесів роль останніх зростає.

До кадрів управління належать працівники, що виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна розподілити на три основні групи: керівники, що спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників підприємств; спеціалісти, що надають кваліфіковану допомогу керівникам під час аналізу і вирішення питань щодо розвитку туристичного підприємства; допоміжні робітники, що здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарату.

Сьогодні основною задачею в діяльності турагенств є організація ефективного процесу управління загалом та процесу продажу туристичних послуг зокрема. При цьому головною людиною, від професіоналізму й особистості якої залежить вибір покупців, є менеджер туристичної фірми.

Саме тому високопрофесійні менеджери є досить високооплачуваними працівниками. Однак фахівців, що відповідають сучасним вимогам, не вистачає. Вимоги, які у сучасному туристичному бізнесі висуваються до посади менеджера, можна звести до таких груп [13, 14, 17]:

1) концептуальні знання в галузі соціальної психології, знання сучасних управлінських підходів та особливостей професії;

2) професійні знання за спеціалізацією;

3) додаткові знання та вміння (володіння іноземними мовами, вміння користуватися ІТ, знання в галузі правознавства, психології, філософії);

4) особисті якості, до яких можна віднести моральні та вольові якості, нестандартне мислення, рішучість та наполегливість у досягненні цілей, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, справедливість, тактовність, акуратність, уміння розташувати до себе, почуття гумору;

5) знання етичних норм та ділової етики, дисциплінованість;

6) ділові якості та організаторські здібності, тобто самостійність під час прийняття рішень та вирішення проблем, самоорганізованість, вміння формувати та мобілізовувати колектив, вміння ефективно використовувати засоби мотивації);

7) комунікативні якості, що проявляються в умінні встановлювати зв'язки з представниками різних сфер діяльності та різних посадових статусів, уміння формувати здоровий психологічний клімат у колективі, а також швидко встановлювати зв'язки з клієнтами фірми.

Останні дослідження щодо менеджменту свідчать про те, що успішна діяльність керівника майже на 80% залежить від його особистих якостей, а лише на 20% – від його професійних навичок та вмінь за спеціалізацією. Успішна робота на сучасних підприємствах індустрії туризму потребує вміння спілкуватися, розуміти настрій та інтереси присутніх, мотивувати клієнта до придбання туристичного продукту.

На рис. 1.2 представлена модель компетенцій менеджерів туристичної фірми. Представлена модель може використовуватися керівництвом туристичної організації для відбирання, оцінювання й навчання персоналу, а також для розміщення кадрів та формування кадрового резерву. Виходячи з проаналізованих вище факторів впливу на процес продажу, можемо сказати, що успішний менеджер сучасної туристичної фірми, крім професійних компетенцій, повинен володіти принаймні трьома групами компетенції, тобто виконувати три ролі:

1) лідер (такий менеджер веде клієнта за собою, він діє ефективно, незважаючи на втому або поганий настрій, легко перебудовує техніку й тактику своїх дій залежно від ситуації та завжди спрямований на перемогу);

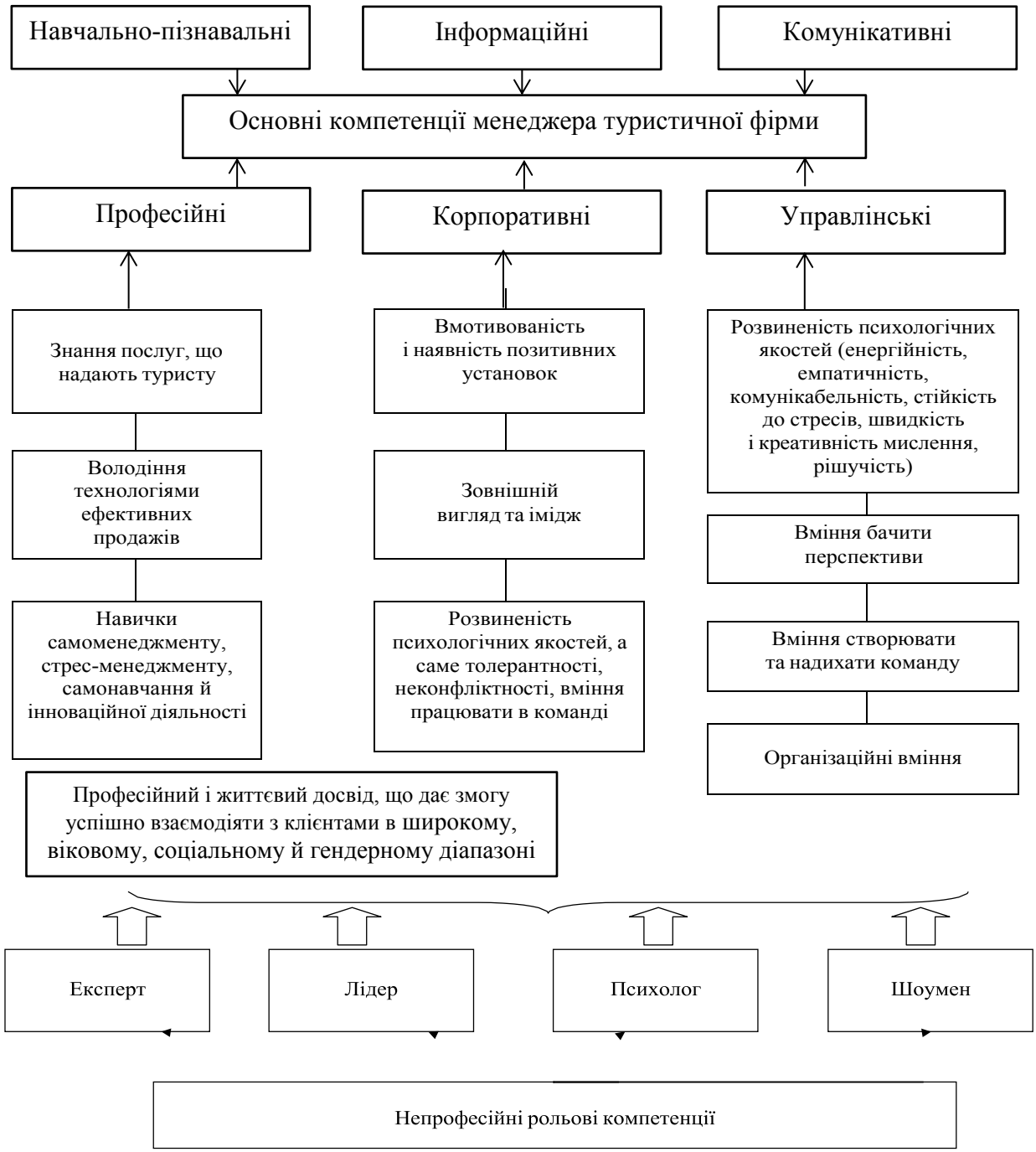


Рис. 1.2. Модель компетенцій менеджерів туристичної фірми

2) психолог (менеджер, який має здібності психоаналітика й філософа; він є тренером, що допомагає клієнту самоактуалізуватися та самореалізуватися, він розуміє й відчуває клієнта найчастіше краще за самого клієнта, визнає право клієнта на унікальність і до кожного клієнта знаходить свій підхід);

3) шоумен (виконуючи цю роль, менеджер робить все, щоби клієнт одержав максимум задоволення від покупки; якщо потрібно, він перетворить

процес продажу на ритуал, дасть клієнту відчути свою значимість, унікальність, наявність тонкого смаку).

## 1.2. Система управління персоналом туристичного підприємства

Управління персоналом є складним явищем, в якому розрізняють окремі функції, фази, численні завдання тощо. Всі частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація, яка є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. За допомогою інформації визначається чисельність і планування діяльності персоналу, відбувається його оцінювання, розробляється система заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією, на базі якої базуються методи управління.

Для керівника є об’єктивною є проблема управління персоналом, оскільки необхідно вирішувати такі основні завдання:

забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;

створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж робочого періоду;

задоволення розумних потреб персоналу;

забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;

якнайповніше виконання різних операцій на робочому місці.

Наступне важливе питання це систематизація принципів управління персоналом, які регламентують процеси на практиці.

*Принципи управління персоналом* – це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей організацією.

Основними принципами управління персоналом організації є наступні:

Принцип планомірності передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планомірній основі, скоординовано й злагоджено.

Відсутність планомірності, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

Принцип системності вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

Принцип єдиноначальності визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

Принцип соціального партнерства направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

Принцип економічної заінтересованості включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

Принцип соціальної доцільності означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.

Управління персоналом реалізовується за допомогою проведення кадрової політики організації.

У наукових колах існує багато поглядів щодо тлумачення поняття «кадрова політика». Так, Є.П. Пархімчіка стверджує, що «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [30].

Таким, чином кадрова політика визначає головний напрям у роботі з персоналом на довгу перспективу.

Кадрова політика включає такі складники:

– стиль керівництва;

– правила трудового розпорядку;

– колективний договір;

– кадрове планування.

Залучення персоналу – захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел [33, с. 28].

Ефективна процедура залучення персоналу повинна включати в себе кілька послідовних етапів:

– набір (підбір) персоналу (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збір необхідної і достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);

– відбір персоналу (серія заходів і дій, здійснюваних підприємством для виявлення зі списку заявників тих, які найкраще підходять для вакантного місця роботи);

– оформлення на роботу персоналу (процедури, пов`язані з поданням, заповненням та підписанням документів працівником, які необхідні для прийому на роботу);

– адаптація персоналу (взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку) [15, с. 115].

Сучасні підходи до управління персоналу підприємства свідчать про певні проблеми в системі управління підприємством, основними серед яких є недооцінювання керівництвом залежності конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах від якості персоналу. Пріоритетами для керівників підприємств є вирішення технічних, технологічних та фінансових питань.

Система управління персоналом – це складна система, перед якою ставиться величезна кількість задач, традиційні з них відомі вже давно і не підлягають сумніву. Але в умовах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває на стадії жорсткої конкурентної боротьби, система управління персоналом має і специфічні завдання, які ставляться перед нею задля виживання компанії в сучасних умовах.

З метою забезпечення чіткості процесів управління персоналом важливо визначити підсистеми, які розмежовують функціональні напрями, за якими повинна здійснюватися діяльність (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Підсистеми управління персоналом підприємства Корсаков Д.

Виконання цілей системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань [6, с. 8]:

– забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;

– забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок до взаємодії та співробітництва;

– формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;

– реалізація потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства;

– оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Тож важливість управління людськими ресурсами полягає у наступному.

По-перше, управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на капіталізацію (вартість) компанії. Зростає частка нематеріальних активів (бренд, інтелектуальний потенціал персоналу, кадрова політика) в загальній сумі активів організації.

По-друге, управління людськими ресурсами як найважливіша "внутрішня компетенція" організації є одним з факторів, що забезпечують лідерство в конкурентній боротьбі, оскільки висувається в число найважливіших конкурентних переваг організації, стає гарантією її успіху і виживання в умовах посилення конкуренції.

По-третє, за оцінками ряду фахівців, саме управління людськими ресурсами дозволяє компаніям переходити з числа хороших, які успішно працюють, у число лідируючих у певному сегменті ринку.

Управління людьми – одна з найбільш важливих областей управління організацією. Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Вони створюють нові продукти, акумулюють і використовують фінансові ресурси, контролюють якість. Люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку. Їх можливості та ініціатива безмежні, в той час як інші ресурси обмежені.

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів:

1. Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Для більш ефективної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства нами були виокремлено зони діагностики, а саме: становище на ринку; сфера діяльності; особистість керівника (керівництва);

розмір та масштаби діяльності компанії; стратегія та цілі підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційна та корпоративна культура підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історія підприємства та перспективи його розвитку та інші.

2. Визначити задачі служби (підрозділу) з управління персоналом, з огляду на стратегії та цілі компанії.

3. Формування моделей функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом.

Специфічними завдання системи управління персоналом, на наш погляд, є такі:

– максимально забезпечити взаємозамінність працівників підприємства для того, щоб нівелювати залежність компанії від власного персоналу;

– сформувати на підприємстві швидку та умовно дешеву адаптацію персоналу;

– позбавити «ілюзій» про незамінність ключових працівників компанії, оскільки якщо такі топ-менеджери відчувають свою незамінність для керівництва, то в короткостроковій перспективі такими співробітниками досить важко керувати, а іноді і взагалі неможливо це робити;

– вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів;

– допомогти працівникам вибудувати свою роботу для отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства.

4. Набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом. При цьому необхідно пам’ятати: що більше підприємство, то більше ми працюємо з системою загалом, а не з окремими працівниками.

5. Адаптація нової служби (підрозділу) з управління персоналом до чинної системи управління підприємством

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Кадрове планування має дати відповіді на питання про те, скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де необхідно (планування потреби в кадрах); якою ціною можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал з огляду на соціальні аспекти зайнятості (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати працівників відповідно до їх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично й цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів діяльності (план кадрового розвитку); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати щодо утримання персоналу).

Різниця між дрібними, середніми та великими туристичними підприємствами полягає лише в обсязі виробничого та кадрового планування. Кожне туристичне підприємство вибирає для себе модель, що відповідає його потребам [9, с. 69].

Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування й прогнозування засад, найважливішими з яких є єдність економіки й політики; науковий характер планування й прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами й потребами; поєднання галузевого та територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розроблення планів [10, с. 218].

Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв’язку між теорією та практикою, що є обов’язковим у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, але й практичні навички, тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

Ефективне управління персоналом спрямоване на підвищення якісного й кількісного рівнів виконання роботи керівником або спеціалістом, що,

зрештою, забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку [10, с. 127]. Конкурентоспроможність у цьому разі розуміється як сукупність умов, наданих персоналу, які позитивно відрізняються від аналогічних туристичних підприємств.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє середня заробітна плата. Розмір цього показника розглядається в динаміці. Порівнюються темпи зростання середньої зарплати на туристичному підприємстві з темпами збільшення середньої заробітної плати в регіоні.

Чисельність персоналу управління має бути аналітично обґрунтована з огляду на запроектований склад та обсяг робіт або укрупнено визначена за нормативами чисельності та нормами керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують працівники визначеної вікової групи, тому трудовий потенціал деякою мірою залежить від того, якою є їх питома вага у загальній чисельності працюючих.

Звідси випливає, що ефективність діяльності туристичних підприємств галузі туризму відносно менеджменту персоналу досягається правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною та фізичною придатністю); зберіганням зацікавленого у досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів); методами оплати, що влаштовують усіх, та стимулювання праці, а також вжиттям значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

У цьому разі до відома кожного співробітника має бути доведений весь обсяг завдань та відповідальність за їх виконання, а не тільки їхні окремі елементи. Після цього необхідно розподілити розроблені завдання серед співробітників відповідно до їх компетенції та спроможностей. Завдання й компетенції повинні надаватися на тривалий час [11, с. 163].

Керівник має втручатися в повсякденну роботу тільки у виняткових випадках. Під час виконання інших завдань він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід

виконання й наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри та готовності брати на себе відповідальність за виконані завдання.

Таким чином, встановлено, що діяльність менеджера підприємства сфери туризму підпорядкована визначеним процедурним правилам, має певну технологію, що повинна одержати відповідну кадрову спроможність. Управління персоналом підприємства туристичного – багатогранний, надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Спроможність кадрів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, добору, підготовки, оцінки і безупинного відтворення кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності й туристичних послуг.

Предметом управління кадрами виступає вивчення відносин робітників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування туристичного підприємства як конкретної організаційної системи.

Основною ціллю управління кадрами є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації й трудової мотивації працівників для розвитку їх спроможностей і ефективного рішення будь-яких завдань, зумовлених вимогами туристичного ринку.

Основними елементами системи управління персоналом підприємств сфери туризму виступають визначені підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

# РОЗДІЛ 2
# ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ПЕРСОНАЛУ

## 2.1. Характеристика діяльності компанії Europa Mundo Vacations (EMV)

Europa Mundo Vacations (EMV) є дочірньою компанією JTB Group, однієї з провідних світових туристичних корпорацій, яка була заснована в Японії більше століття тому і наразі нараховує понад 150 компаній і 900 офісів по всьому світу.

Хоча Europamundo спочатку була сімейною компанією, вона зростала в середньому на 13,97% на рік за останні десять років, що зробило її лідером ринку в Латинській Америці для європейських автодромів із автодромами в Сполучених Штатах, Канаді, Мексиці, Коста Ріка, Індія та Японія, з 1000 різних турів і 130 000 пасажирів на рік, які подорожують нашими маршрутами з 33 країн на п’яти континентах з Латинської Америки, Іспанії та Португалії, а в 2016 році такі країни, як Індія, Таїланд, Філіппіни, Малайзія , приєдналися США, Йорданія та Австралія.

У червні 2018 року було завершено включення до JTB Corporation Group, і Europa Mundo Vacations стала 100% Travel Plaza Europe, європейською дочірньою компанією JTB Corporation Group.

EMV налічує 195 осіб у своїх офісах у Мадриді, а також у представництвах у Бразилії, Аргентині, Індії, Таїланді, Перу, Японії та інших великих європейських містах із середньорічною чисельністю 412 співробітників і щорічним збільшенням персоналу на 9,5% за останній рік. п'ять років із середнім стажем роботи 7,94 року, середнім віком 42 роки, 53% постійних робіт і 82,8% штатного персоналу.

Варто зазначити, що політика компанії щодо трудової інтеграції жінок відображається в їхньому ієрархічному розподілі в організаційній структурі, де

66 відсотків керівників середньої ланки та 58 відсотків усіх працівників компанії.

Компанія враховує різноманітність завдяки 37 національностям серед своїх професіоналів із п’яти континентів, віком від 21 до 71 року, релігійними переконаннями, етнічним походженням, сексуальною орієнтацією та фізичними вадами. Аргентина, Бразилія, Болгарія, Чилі, Китай, Колумбія, Куба, Індія, Данія, Іспанія, США, Італія, Мексика, Парагвай, Перу, Польща, Домініканська Республіка, Румунія, Росія та Венесуела є серед 20 національностей, представлених у Мадридський офіс між гідами та переміщеними особами 35 національностей, таких як Албанія, Аргентина, Бразилія, Бельгія, Чилі, Китай, Корея, Колумбія, Хорватія, Куба, Єгипет, Іспанія, США, Франція, Греція, Індія, Іран, Італія, Японія, Йорданія, Марокко, Мексика, Португалія, Сполучене Королівство, Росія, Сербія, Сирія, Південна Африка, Швейцарія, Швеція, Туніс, Туреччина, Україна, Уругвай, Венесуела, що дає такий підхід різноманітності та мультикультуралізму.

З відкриттям Азіатського континенту в 2016 році наші клієнти представляють 83 різні національності, кожна зі своїми культурними, мовними, етнічними, расовими та релігійними відмінностями.

У 1997 році почалася велика мрія, яка втілилася в життя роками наполегливою працею та зусиллями.

Протягом 10 років Europa Mundo Vacations разом із своїм фондом досягає значних успіхів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, а з 2011 по 2020 рік було реалізовано 153 проекти, які принесли користь 260 000 людей.

Історія Europamundo розпочалась скромно у травні 1997 року з невеликого офісу/агентства у Фернандо-ель-Католіко, Мадрид, у результаті поділу персоналу та офісів у Mundo Joven, з 10 особами та двома, які звертались до громадськості та логотип Grupo Mundo, але у травні , народився Europamundo та його логотип.

У 1998 році компанія продовжувала розширюватись і переїхала до більшого офісу на вулиці Гусмана ель Буено в Мадриді, а потім до офісів на Гран Віа у 2000 році.

З тих пір компанія розширилася, починаючи з першої брошури в 1997 році, спадщини Mundo Joven, з назвою Grupo Mundo і 21 схемою і 40 сторінками. У 1998 році Europamundo випустив свою першу брошуру, яка пов'язана з 24 схемами та 48 сторінками з 1000 схемами та 667 поточними сторінками каталогу на 2021-2023 роки, і остаточно переходить до офісів García de Paredes у 2011 році.

**Місія компанії** полягає в створенні досвіду для наших клієнтів, щоб дозволити їм побачити різні культури через гнучкі схеми з можливим співвідношенням ціна-якість.

**Ключовий вектор бачення** полягає в тому, щою продовжувати бути провідною інноваційною компанією в туристичному секторі, орієнтованою на клієнтів і роблячи ставку на технології, креативність, безпеку та, перш за все, на відповідальний та екологічно чистий туризм.

В компанії проголошені такі **основні принципи**, які звучать таким чином:

Ми всі Європамундо. Тому кожен з нас є головним активом компанії.

Ми виконуємо свою роботу ефективно, відповідально та швидко, адаптуючись до змін.

Ми прагнемо особистого задоволення та задоволення наших клієнтів.

Наша поведінка та наш імідж повинні відображати серйозність і професіоналізм команди, яку ми формуємо.

У 2019 році Europamundo продемонструвала свої найкращі результати з моменту свого народження в 1997 році з продажами 163,48 млн євро та EBITDA 10,59 млн євро та 142 776 пасажирами за рік із 83 країн. Його штат складався з 412 осіб, у тому числі 195 офісних працівників та 217 гідів у наших турах, з відсоток постійної зайнятості в офісі 82,8%.

Через пандемію COVID-19 2021 рік був ще одним дуже важким роком для Europamundo, і рік завершився з такими результатами порівняно з 2020 і 2019 роками, у консолідованому вигляді.

Основні показники Europamundo за 2019-2021 роки наведено в табл. 2.1 та на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності Europamundo, млн євро

| № | Показники | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 |
| 1 | Доходи, млн Євро | 163,48 | 10,16 | 7,65 | -153,32 | -2,51 | 6,21 | 75,30 |
| 2 | EBITDA | 10,59 | 9,09 | -4,71 | -1,50 | -13,80 | 85,84 | -51,82 |
| 3 | Акціонерний капітал | 42,64 | 36,35 | 29,73 | -6,29 | -6,62 | 85,25 | 81,79 |
| 4 | Чисельність клієнтів, осіб | 142775 | 11217 | 8971 | -131558,0 | -2246,0 | 7,86 | 79,98 |
| 5 | Країни клієнтів | 83 | 46 | 37 | -37,00 | -9,00 | 55,42 | 80,43 |
| 6 | Персонал, осіб | 412 | 218 | 218 | -194,00 | 0,00 | 52,91 | 100,00 |

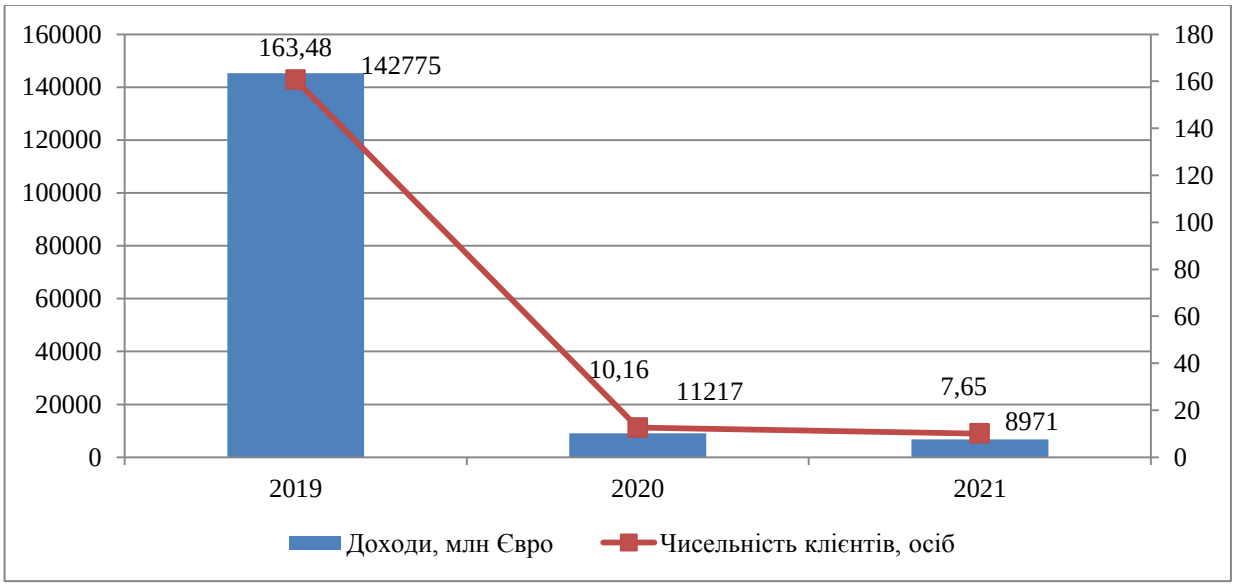


Рис. 2.1. Динаміка доходів Europamundo у порівнянні з динамікою чисельності клієнтів

Підприємство досить суттєво постраждало від пандемії. Доходи впродовж 2020 та 2021 років складали 6,21% в 2020 році та 75,3% в 2021 від рівня 2020 року. Величина доходів 2021 року складало всього 4,7% від рівня доходів 2019 року.

Отримані доходи стали повним відображення падіння кількості клієнтів компанії: в 2021 році цей показник склав 6,3% від рівня 2019 року. Якщо в 2019 році кількість клієнтів склала 142 тис, то в 2021 році – всього 6,3%. Зменшилась і кількість країн представництва клієнтів. Якщо в найкращий рік компанія надала послуги клієнтам з 83 країн, то в 2021 році всього з 37 країн.

Особливістю діяльності компанії є пропонування тривалих та багатонаціональних турів, тому падіння продажів було вищим, ніж міжнародні дані, надані СОТ, із падінням міжнародних прибуттів на 72%. Це падіння продажів у компанії в основному пов'язане з постійним розвитком пандемії, у переважній більшості країн існують дуже суворі обмеження на подорожі. Заходи включають обов'язкове тестування, карантин і, в деяких випадках, повне закриття кордонів через нові варіанти, і все це ускладнює відновлення міжнародних поїздок протягом 2021 року.

Також є значне скорочення штату підприємства, але це пов'язано з групою екскурсоводів, переважна більшість яких має договір на виконання робіт та надання послуг. Коли є контури, які потрібно провести, вони реєструються в компанії, а коли їх немає, як у 2021 році, з січня по червень, вони не укладаються з компанією.

Види діяльності, бренди, продукти та послуги Торгова назва, торгова марка Europa Mundo Vacaciones S.L.U. (EMV), є Europamundo.

Зареєстрований офіс EMV знаходиться за адресою García de Paredes, 55 28010, Madrid (Іспанія), і це одноосібне товариство з обмеженою відповідальністю.

У червні 2018 року компанія завершила процес інтеграції в JTB Corporation Group, коли Europe World Holidays стала 100% Travel Plaza Europe європейською дочірньою компанією JTB Corporation Group.

EMV нараховує 190 осіб в мадридських офісах, а також співробітників, розміщених у Бразилії, Аргентині, Індії, Таїланді, Перу, Японії та в головних містах Європи. Середньорічна чисельність робочої сили у 2021 році становила 218 осіб, зменшившись порівняно з 2019 роком. -47%, через ненабір персоналу гідів EMV, враховуючи, що були лише схеми з червня по грудень 2021 року. Крім того, середній стаж персоналу становить 10,37 років із середнім віком 45 років, 88,89% постійних робочих місць у компанії, а 87,37% в офісному персоналі.

Характеристика ринків, на яких працює компанія. Компанія спеціалізується на певних туристичних схемах, оскільки продає свою продукцію в 57 країнах, 20 в Латинській Америці, 2 в Північній Америці, 12 в Азії, 4 в Африці, 13 в Європі, 4 на Близькому Сході та 2 в Океанії, із загалом 589 дистриб'юторами серед іспанських туроператорів. і туристичні агентства.

Компанія є провідним європейським туроператором на латиноамериканському ринку з понад 1000 турів: понад 800 у Європі, 170 у Близькому Сході, Азії, Африці та Океанії, 70 у Піренейському півострові та Марокко, більше 9 у Північній Америці (США, Канада та Мексика), а також понад 300 спеціальних турів англійською мовою.

Загалом компанія має 69 країн призначення: 3 у Північній Америці, 2 у Центральній Америці, 41 у Європі, 5 в Африці, 4 на Близькому Сході, 12 в Азії та 2 в Океанії. У сезоні 2021 року подорожував 8 971 пасажир (-94%, 2019/2021), що контрастує з 142 776 у 2019 році, що свідчить про кризу в туристичному секторі, спричинену пандемією COVID 19.

Є гарантовані відправлення протягом усього року та головна функція гнучкості, яка дає вам: Зупинки в дорозі, поворотні схеми та індивідуальні сектори, а також гарантовані відправлення протягом усього року.

Загалом ланцюжок постачання налічує загалом 632 компанії-постачальники з таким розподілом:

Готелі: 376 (-24% 2020/2021)

Ресторани: 45 (-4% 2020/2021)

Автобусні та трансферні компанії: 48 (-39% 2020/2021)

Компанії для турів і поромів: 63 (-20% 2020/2021)

Інше (необов'язково, місцеві гіди, авіакомпанії): 100 (-51% 2020/2021).

Основні показники діяльності Europamundo у розрізі основних напрямів (сегментів) діяльності наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Кількісні показники діяльності Europamundo у розрізі сегментів

| Партнерство | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 |
| Готелі | 1170 | 496 | 376 | -674,00 | -120,00 | 42,39 | 75,81 |
| Ресторани | 146 | 47 | 45 | -99,00 | -2,00 | 32,19 | 95,74 |
| Автобусні та трансферні компанії | 117 | 79 | 48 | -38,00 | -31,00 | 67,52 | 60,76 |
| Компанії для турів і поромів | 155 | 79 | 63 | -76,00 | -16,00 | 50,97 | 79,75 |
| Інше (необов'язково, місцеві гіди, авіакомпанії) | 305 | 204 | 100 | -101,00 | -104,00 | 66,89 | 49,02 |

За всіма основними сегментами діяльності підприємства спостерігалось скорочення масштабів діяльності. Таким стан справ став реакцією підприємства на пандемію.

За географічним регіонами змін суттєвих не відбулось (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількісні показники діяльності Europamundo у розрізі регіонів

| Регіони | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютне відхилення, +/- | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2020 до 2019 | 2020 до 2019 |
| Європа | 86,25 | 88,61 | 82,80 | 2,36 | -5,81 |
| Африка та Океанія | 1,79 | 0,80 | 1,37 | -0,99 | 0,57 |
| Азія | 8,13 | 5,29 | 7,77 | -2,84 | 2,48 |
| Америка | 3,83 | 5,30 | 8,06 | 1,47 | 2,76 |

Європа традиційно залишається основним регіоном діяльності компанії, але за досліджуваний період його частка дещо зменшилась: з 86,3% до 82,8%. Зміна відбулась за рахунок розширення масштабів діяльності в Америці.

Протягом останнього фінансового року не відбулося значних змін у ланцюжку поставок, які могли б суттєво вплинути на економічну, екологічну чи соціальну сфери.

## 2.2. Дослідження кадрового потенціалу підприємства

Філософія EMV базується на необхідності працювати як команда, тому що компанія вірить у внесок кожного працівника, а також компанія враховує думку кожного окремого працівника. Існує очевидна необхідність працювати з групами інтересів, включаючи співробітників, щоб налагодити зв'язки з мандрівниками.

В компанії переконані, що для досягнення цілей і максимальної задоволеності пасажирів необхідним є рівень залученості співробітників. Таким чином, організація розробляє та впроваджує політику та дії, які залучають, інтегрують і приносять користь команді EMV, такі як політика різноманітності та рівності, емоційна зарплата та розвиток людського капіталу.

Внутрішні механізми моніторингу, перевірки та оцінки є відповідальністю Департаменту кадрів (HR) і Генерального директора в більшому масштабі, і в меншій мірі через Комітет належної практики. Прагнення EMV до різноманітності та рівності в команді, створення умов для працівників, щоб вони відчули себе інтегрованими та причетними до організації це ключові вектори діяльності Компанії щодо персоналу.

Основою кадрової політики підприємства є проголошені цінності, які завжди присутні в Europamundo.

*Клієнтоорієнтованість* – компанія задовольняє потреби внутрішніх/зовнішніх клієнтів, забезпечуючи відповідність їхнім очікуванням і

демонструючи пристрасть до вдосконалення послуг і прагнення до постійного вдосконалення.

*Відповідальність* – компанія є найбільшим комунікаційним оператором на ринку Латинської Америки, що накладає на нас велику відповідальність. Керівництво компанії також несе величезну відповідальність за керівництво своїми робочими командами, залучення їх до проекту Europamundo та передачу цінностей компанії.

*Творчість* – Europamundo має великий потенціал для виявлення, розробки та застосування інноваційних напрямків для повсякденних ситуацій і проблем у сфері відповідальності перед своїми клієнтами та працівниками.

*Зобов'язання* – у Europamundo ентузіазм – це те, що спонукає нас давати найкраще іншим, здійснювати мрії наших працівників і клієнтів, роблячи їх важливими фігурами в бізнес-завданнях Організації, залучаючи, слухаючи, ділячись, допомагаючи іншим, активно співпрацюючи та отримання максимально можливої відданості для ефективного внеску в досягнення цілей і результатів Організації.

*Гнучкість* – у компанії сприймають нові процеси, ситуації, тенденції та ресурси з практичним і позитивним змістом. Здатність компанії адаптуватися в різних ситуаціях і з різними людьми та культурами збагачує нас особисто та професійно.

*Слухання* – компанія має високий рівень готовності та здатності отримувати та розуміти будь-яку інформацію, яку надсилають клієнти та працівники. Europamundo створює «спільноту», яка любить слухати. Тому у компанії створюються необхідні технологічні інструменти, щоб допомогти компанії наблизитися до потреб клієнтів.

*Філософія EMV, її мета*, полягає в необхідності працювати в команді, об’єднувати наші зусилля, а також важливість кожного окремого працівника, вислуховування їхніх пропозицій, отримання їхніх ідей та обговорення їхніх точок зору. Існує очевидна потреба працювати з нашими групами інтересів, дистриб’юторами, постачальниками, турагентами та співробітниками. Важливо

налагодити зв'язки з мандрівниками, щоб ділитися своїми враженнями, фотографіями, досвідом подорожей через електронні листи, наш блог і соціальні мережі.

Успіх полягає в залученості співробітників до досягнення цілей і виконання своєї роботи, працюючи як команда, але використовуючи свій творчий потенціал і додаткові зусилля індивідуально як особистість і професіонал, і вбираючи цінності компанії у своїй щоденній роботі.

Далі слід проаналізувати *організаційні умови для забезпечення управління персоналом.*

У відповідь на ускладнення умов діяльності Компанії відбулось вимушене скорочення чисельності працівників (рис. 2.2).

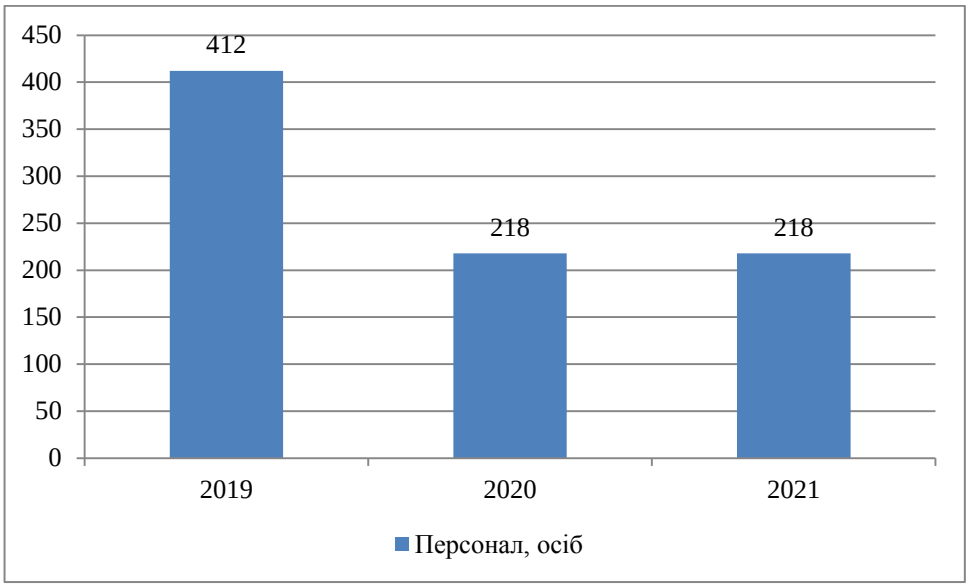


Рис. 2.2. Динаміка персоналу Europamundo

У Europamundo працюють 190 осіб в мадридських офісах, а також співробітники, розташовані в Бразилії, Аргентині, Індії, Таїланді, Перу, Японії та в головних містах Європи. Середньорічна чисельність робочої сили у 2021 році становила 218 осіб, зменшившись порівняно з 2019 роком. -47%, через ненабір персоналу гідів EMV, враховуючи, що маршрути були лише з червня по грудень 2021 року. Крім того, середній стаж персоналу становить 10,37 років

із середнім віком 45 років, 88 ,89% постійних робочих місць в компанії, і 87,37% в офісному персоналі.

Варто виділити політику інтеграції жінок на робочому місці, де 66% середнього керівництва, 75% заступників, 83% регіональних менеджерів і 59% жінок-працівниць у компанії.

У його команді є співробітники з 20 різних національностей у мадридському офісі та Аргентині, Бразилії, Болгарії, Чилі, Китаї, Колумбії, Кубі, Індії, Данії, Іспанії, США, Італії, Мексиці, Парагваї, Перу, Польщі, Домініканській Республіці Республіка, Румунія, Росія та Венесуела, що надає цьому фокусу різноманітності та мультикультуралізму.

Графічно схему організаційної структури підприємства наведено на рис. 2.3.

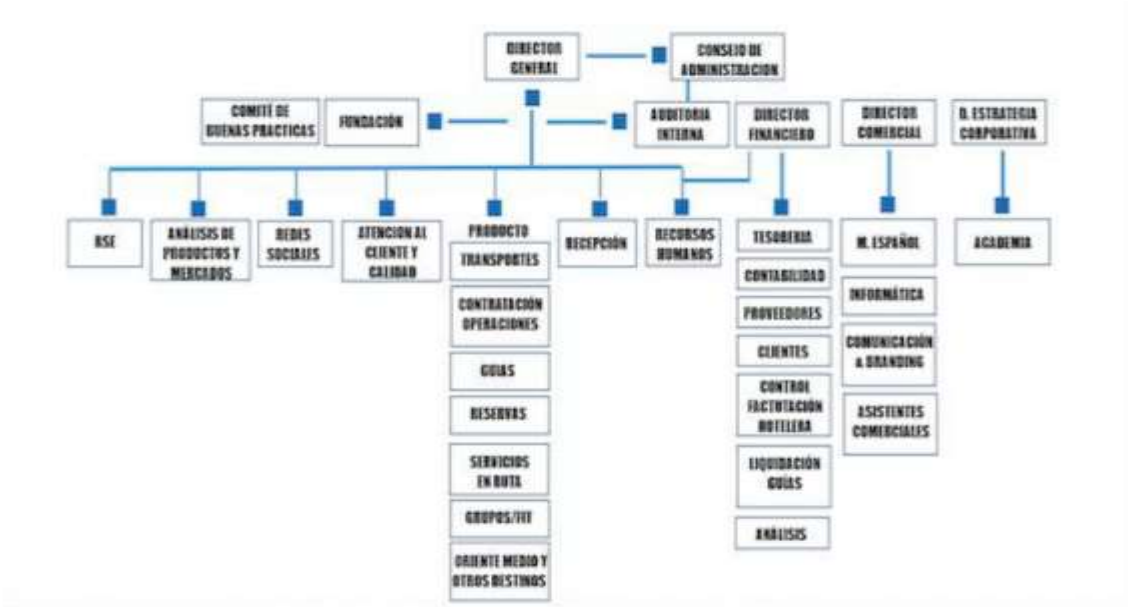


Рис. 2.3. Схему організаційної структури підприємства Europamundo

Структура управління Europamundo базується на її вищому органі, Раді директорів, що складається з 4 головних керівників Europamundo, а також трьох інших членів, Генерального менеджера Kuoni Travel Investment, компанії, що на 100% належить JTB Corporation Group, її фінансовий директор і генеральний директор JTB Europe.

Існує ще один спеціальний орган, який збирається не періодично, а лише тоді, коли цього вимагають інциденти, що відбуваються протягом фінансового року компанії, як-от Комітет з надзвичайних ситуацій або робочі групи, створені на час кризи, як у випадку з пандемією COVID 19.

Комітет з надзвичайних ситуацій – це рада, що складається з вищого керівництва компанії, операційних і комунікаційних відділів для аналізу, прийняття рішень і виконання їх у разі виникнення надзвичайних ситуацій, які впливають на нормальну діяльність компанії, таких як гуманітарні та стихійні лиха, пандемії та тероризм.

У результаті пандемії, спричиненої COVID 19, як під час тривожного стану, так і з червня 2020 року з новою нормальністю та послідовними хвилями зараження протягом місяців до грудня 2021 року, були створені важливі робочі групи для реагування та динамізації компанії у створених різних кризових ситуаціях, хоча протягом 2021 року їх працездатність була меншою, ніж у 2020 році.

Критерії, які використовуються для призначення та відбору членів вищого керівного органу Europamundo, його Ради директорів, базуються на знаннях, досвіді, функціях і посадах вищого керівництва Europamundo, Kuoni Travel Investment і JTB Europa, компаній, які на 100% належать Група JTB Corporation.

Найвищий керівний орган Europamundo, Рада директорів, збирається щоквартально і збиратиметься у випадку виняткової ситуації або конфлікту між корпоративними та індивідуальними інтересами кожного з його членів, або навіть якщо він виникає з деякими із зацікавлених сторін.

Процеси оцінки діяльності вищого органу управління щодо управління економічними, екологічними та соціальними питаннями, включаючи ідентифіковані процеси управління ризиками, здійснюються щоквартально через його Раду директорів, до складу якої входять керівники вищої ланки Europamundo, топ-менеджер Travel Plaza Europe, компанії, яка поглинула Europamundo, будучи 100% JTB Corporate з червня 2018 року, і топ-менеджер

Kuoni-Tumlare, також 100% JTB Corporate, беручи до уваги участь акціонерів, різноманітність, незалежність а також знання та досвід в економічних, екологічних і соціальних питаннях, які можуть вплинути на компанію.

Рада директорів формує та затверджує річну звітність, перевірену аудиторською компанією Deloitte, яка продовжила свій контракт з Europamundo з 2020 року, а також відповідає за офіційне затвердження цього звіту з критеріями стійкості.

Рада директорів збирається чотири рази на рік і на цих засіданнях підбиває підсумки розвитку компанії та обговорює важливі аспекти компанії. Він не має винагороди за виконання цих функцій і тому не застосовує визначення винагороди процеси або залучення груп інтересів до винагороди. Також немає річної загальної винагороди для працівників або збільшення самої загальної винагороди.

Компанія, яка є частиною групи JTB Corporate, підлягає певному контролю (внутрішньому аудиту та власному аудиту Групи кожні 3 або 4 роки), під час якого бізнес-процеси переглядаються та перевіряються, визначаються ризики та способи їх контролю. Існують також внутрішні нефінансові звіти, які називаються «Sharepoint», за допомогою яких щомісяця ряд документів необхідно завантажувати в інтрамережу (з кодами доступу) для відповідності вимогам внутрішнього контролю, встановленим внутрішнім Аудит у Цюріху компанії Kuoni Travel Investment, яка надає центральні послуги в Європі для JTB Group.

В компанії реалізується **концепція виплати емоційної зарплати.**

Успіх філософії EMV полягає в рівні відданості або «залученості» її співробітників для досягнення цілей і виконання завдань, працюючи як команда, але використовуючи свій творчий потенціал і додаткові зусилля індивідуально як особистість і професіонал, поглинаючи цінності компанія в їхній день у день.

На даний момент робочі команди EMV складаються з представників різних поколінь, і справжнє завдання полягає в тому, щоб кожен був залучений

і мотивований. Покоління оцінюють речі по-різному. Універсальних заохочень стає все менше, а стимулів, що ґрунтуються не лише на віці, але й на профілі працівника, стає все менше. Ось чому в EMV ми вважаємо, що найкращий спосіб зробити це – врахувати потреби, реалії, особисті чи професійні, наших людей через те, що ми називаємо емоційною зарплатою.

Емоційна зарплата – це поняття, пов'язане із заробітною платою працівника. Питання НЕзарплатного характеру включені, і функція яких полягає в тому, щоб врахувати, прийняти різні цінності, адаптувати процеси до різних поколінь і скористатися різноманітністю. Хоча вони не впливають на кишеню, ці компенсації платять на емоційний рахунок працівника.

Чим більше збагачується робоче середовище, тим більша прихильність співробітників до компанії, внаслідок чого вона збільшується вчетверо, покращуючи продуктивність і щоденне співіснування, а також сприятливе робоче середовище та клімат. Безпосередніми бенефіціарами є персонал EMV. Персонал мадридського офісу, координатори в головних європейських містах або місцеві гіди. Прямими бенефіціарами є всі співробітники EMV та опосередковано їхні родичі.

Емоційна зарплата має план емоційної компенсації, який сформульований навколо 7 осей дій: гнучкість праці, робоче місце, баланс особистого та професійного життя, професійний розвиток, інтеграція та відчуття причетності, сприяння волонтерству та соціально відповідальним інвестиціям та інші переваги, на додаток до 11 конкретних заходів примирення та особистої та сімейної допомоги через "Europamundo Contigo", що шукає узгодження особистого, сімейного та трудового життя, хоча протягом 2021 року він не діє.

Основні елементи емоційної заробітної плати наведено в табл. 2.2.

*Гнучкість часу* – відповідно до балансу між особистим і сімейним життям/роботою гнучкість роботи є важливою для поєднання роботи з сімейними та/або особистими, соціальними та екологічними проектами.

Таблиця 2.2

Елементи емоційної зарплати Europamundo

| Гнучкість праці | Робоче місце | Баланс особистого та професійного життя | Професійний розвиток | Інтеграція та відчуття причетності | Сприяння волонтерству та соціально відповідальним інвестиціям | Інші переваги, |
|---|---|---|---|---|---|---|
| гнучкість розкладу | Кімната відпочинку | Дозвіл на супровід | Завершення освіти | З'їзд і пост-тур | Europamundo | Подарунчки до дня народження |
| приватне життя та план соціалізації | Торговельні автомати | Відпустка по вагітності та пологах | Відвідування тренінгів | Інструкція працівникам | Комітет з найкращих практик | Подарунчки з інших подій |
| Дистанційна робота на певній посаді | Зона для Йоги | Можливості для медичних візитів | Оздоровчий тиждень | Журнал «Європа». | Комітет з етики | Різдвляні лотареї |
| Неповний робочий день | Ергономічні обладнання та матеріали | Компенсаційний час за перепрацювання | ренінги на робочому місці | Визнання стажу | Копоративне волонтерство | Медична страховка |
| | Зона для дітей | Медичні потреби до 4 годин | Залучення до нових професійних проєктів | Постійні зустрічі з аналізом прогресу в компанії | Досвід розвитку соціального середовища | Позики |
| | Бібліотека | | Освітні подорожі | Відкриті щорічні зустрічі | | Перегляд контрактів кожні 2 роки |

*Робоче місце* – компанія забезпечує працівникам умови для комфортного перебування на робочому місці та у вихідний час протягом робочого дня, дозволяючи використовувати для цього приміщення агентства

*Баланс життя / робота* – сучасні професіонали все більше потребують балансу між робочими та особистими аспектами, роботи, яка поєднує роботу, особисте та сімейне життя.

*Професійний розвиток* – З огляду на корпоративні потреби, як можливість і стимул для працівників, а також для обміну знаннями та навичками, семінари, навчальні курси, конференції з професіоналами з різних галузей і різні навчальні програми розробляються як у наших офісах у Мадриді,

так і як міжнародні програми з деякими з наших клієнтів або дочірніх компаній нашої бізнес-групи JTB Corporation. Через Академію Europamundo, проект солідарності – проект притулку через звіт. У 2020 році через Zoom були розроблені навчальні семінари зі співробітниками компанії та директорами Instagram.

*Інтеграція та відчуття приналежності* – компанію дуже збагачує мирна, невимушена, мотивуюча робоча атмосфера та позитивні стосунки між колегами. Ось чому від компанії через відділ кадрів разом із Фондом, відділом КСВ, комітетом належної практики, комісією з питань рівності та робочою групою з посередництва та домагань на робочому місці діяльність, згадана у таблиці вище, «Емоційна зарплата», розробляються.

Визнання виконаної роботи посилює відчуття причетності та особисте задоволення. Спостереження під час робочої зустрічі чи корпоративного заходу, коли хтось виконав чудову роботу, може стати чудовим стимулом для відповідного відділу чи особи продовжувати щоденні зусилля та підвищувати конкурентоспроможність. З ним ефективність усіх людей співпрацює в організації.

*Сприяння волонтерству та соціально відповідального інвестування* – розвиваючи свою політику корпоративної соціальної відповідальності, EMV створив у 2016 році власний відділ КСВ, який намагається контролювати низку зобов’язань, юридичних і етичних, які виникають у результаті впливу компанії на соціальні, трудові, навколишнього середовища та прав людини, прагнучи отримати максимальну вигоду для своїх зацікавлених сторін.

Через фонд Europamundo міжнародне волонтерство розвивається за допомогою програм співпраці та навчання волонтерства в Іспанії з соціальними організаціями з уразливими групами.

*Інші переваги* – окрім усіх згаданих заходів та ініціатив, ми маємо й інші переваги. Серед них ми хочемо виділити заходи примирення, особливо програму Alares Europamundo Contigo, з більшою особистою та сімейною допомогою у випадку різних індивідуальних потреб або хвороби, хоча після

пандемії, у березні, послуга була паралізована до повернення компанії. до звичайного бізнесу.

Важливим напрямом кадрової політики підприємства є **розвиток людського капіталу.**

Компанія прагне досконалості та постійного вдосконалення співробітників, тому EMV прагне забезпечити необхідні засоби для розвитку та навчання своїх співробітників та оновлення їхніх знань для сприяння їхньому професійному розвитку.

EMV розвиває свою навчальну структуру за допомогою внутрішніх ініціатив або процедур: Посібника з належної практики та свого Кодексу етики, відділу кадрів, відділу КСВ та його фонду.

Команда EMV підвищує свою кваліфікацію завдяки навчанню та досвіду за допомогою різноманітних навчальних програм без відриву від роботи, таких як «Функціональна універсальність», у якій будь-хто під час низького сезону, з листопада по березень, може приєднатися до інших відділів, проходячи стажування для розуміння їх роботи та внутрішніх процедур компанії. Проте протягом 2020 та 2021 років ця полівалентна робота не проводилась через ERTE, до складу якої входять працівники офісу EMV.

Протягом 2021 року було проведено багато тренінгів на безкоштовних або субсидованих курсах. Проте більша частина діяльності зосереджена на трьох великих блоках: мови (французька, англійська, іспанська та японська), пов’язані з туризмом, такі як бронювання, туристичні протоколи, розробка туристичних пропозицій, семінари з напрямків, туристичний маркетинг та курси, що відповідають офісна діяльність (Excel, тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, управлінські навички).

Загалом 8160 годин, що на 39% менше порівняно з 2020 роком, але загалом 256 осіб із часткою 84% жінок порівняно з 16% чоловіків у 96 власних тренінгах та 17 тренінгах JTB Group.

Середня кількість годин навчання на одного працівника у 2021 році становила 37,43 години.

Протягом 2020 і 2021 років EMV не проводив періодичні оцінки ефективності, хоча, згідно з новим Королівським указом 901 і 902/2020 від 13 жовтня про справедливу оплату праці жінок і чоловіків, аудит компанії повинен бути проведений, що включає роботу оцінка та план виправлення нерівностей; і система оцінки роботи, яка дотримується принципу рівної винагороди за посади однакової вартості. Завдяки новому плану рівності EMV, який розпочався у 2021 році та завершиться навесні 2022 року, це регулювання буде прийнято.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 3.1. Управління конкурентоспроможністю персоналу

Ефективність діяльності туристичних підприємств галузі туризму відносно менеджменту персоналу досягається:

– правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);

– зберіганням зацікавленого в досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів);

– методами оплати, що влаштовують усіх, і стимулювання праці і значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

В умовах високої конкуренції в підприємства з'являється стимул повністю використовувати потенціал персоналу, вести трудозберігаючу політику, що призводить до зменшення потреби в персоналі. Підприємство стає зацікавленим у купівлі робочої сили меншої кількості, але кращої якості (із вищим кваліфікаційним, психофізіологічним, освітнім, творчим, комунікативним, моральним потенціалом). Якщо підприємство в цих умовах правильно організовує кадрову політику й грамотно підходить до питання забезпечення себе працівниками для виконання прийнятих на себе зобов'язань, то воно повинно прагнути отримувати дорогу робочу силу, тому що при раціональному її використанні витрати на придбання окупляться, і підприємство почне отримувати прибуток. Окрім того, комплектування штату підприємства такими кадрами значно збільшує трудовий потенціал, підсилює конкурентоспроможність як персоналу зокрема, так і підприємства загалом.

У сучасних умовах великого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, що являє собою вміння кожного з працівників та всіх разом як

єдиного організму швидко й ефективно приймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції [2, с. 90].

Конкурентоспроможність є інтегрованим показником тих якостей і особливостей персоналу, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу [1, с. 4]. Важливою передумовою досягнення конкурентоспроможності персоналу є оцінка не лише якісних параметрів, але й кількісних – витрат, пов'язаних із залученням, розвитком та використанням людського капіталу (рис. 3.1).

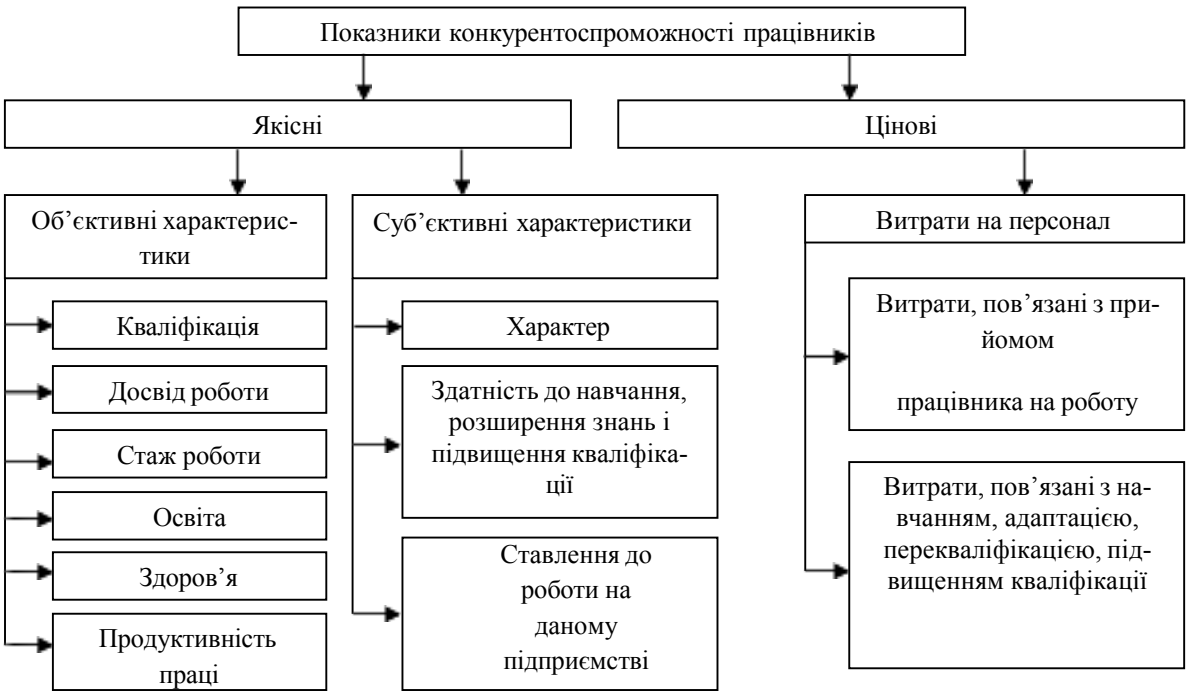


Рис. 3.1. Показники конкурентоспроможності працівників підприємства

Конкурентоспроможність персоналу досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність персоналу можна визначити як результат його розвитку, котрий досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу, а також планування кар'єри персоналу організації [2, с.90].

Підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів сьогодні є одним з найважливіших факторів забезпечення високих конкурентних переваг промислового підприємства на ринку. Конкурентні переваги здобуваються двома способами:

1) забезпеченням високої якості товару, вищої, ніж у інших товарів тієї ж цінової категорії;

2) зниженням ціни на товар нижче, ніж у інших товарів тієї ж якості.

За аналогією, і конкурентоспроможність людського фактора можна визначити таким же чином. Проте, зауважимо, що вибір товару за показником низької ціни може здійснюватися лише в короткостроковому періоді, оскільки в довго- строковому періоді ціни на товари однієї якості мають тенденцію до вирівнювання. Таким чином, конкурентоспроможність персоналу підприємства є функцією від його якості й ціни. Основна увага у визначені конкурентоспроможності має бути зосереджена на якості людського капіталу [1, с. 3].

Якість персоналу, його високий інтелектуальний і виробничий потенціал – найважливіша умова конкурентоспроможності й ефективності виробництва, тому що тільки там, де присутній високий потенціал працівників, можуть народжуватися нові технології, товари, продукція, послуги.

До основних завдань з формування якості персоналу туристичного підприємства, на нашу думку, можна віднести: надання всім працівникам рівних можливостей у підвищенні освітнього та професійного рівня; організація підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації наявної робочої сили, а також підбір та залучення висококваліфікованих та інтелектуальних кадрів; підготовка працівників за новими перспективними професіями та пріоритетними напрямками розвитку з метою задоволення потреб підприємства в працівниках певної професії та кваліфікації, що відповідатимуть вимогам структурних зрушень в економіці та технічному рівню виробництва; виховання працівників нового типу,

конкурентоспроможних, активних у своїй діяльності.

Високий рівень якості персоналу є головною передумовою високого рівня його конкурентоспроможності. На відміну від якості, яка відображає певний рівень потенціалу, категорія конкурентоспроможності відображає здатність персоналу реалізувати свій потенціал. Тому, конкурентоспроможність персоналу визначається не лише певним рівнем його потенціалу, а й здатністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю відповідних для цього умов.

Практика господарювання в умовах формування ринкової економіки наочно свідчить, що рівень професійної підготовки працівників не лише визначає конкурентоспроможність працівників, але є вагомим чинником мотивації, оскільки без достатнього рівня знань зводяться нанівець можливості працівника отримати хоч якесь робоче місце.

Це означає, що набута освіта та професійна підготовка має подвійний ефект.

По-перше, є корисною для тих осіб, які отримують освіту, оскільки підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині підприємства, так і за його межами.

По-друге, є корисною для колективів, у яких вони працюють, і суспільства в цілому, оскільки систематичне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників призводить до зростання продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зростання показників ефективності господарювання підприємства, що в кінцевому підсумку призводить до розвитку національної економіки.

У зв’язку з цим формування і постійне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників підприємства стає одним із найважливіших завдань стратегічного управління [21].

Другою складовою підвищення конкурентоспроможності має стати

розвиток необхідних психологічних якостей, який може здійснюватися, як стверджують О. Грішнова, О. Шпирко [1], як шляхом самовдосконалення і саморозвитку працівників, так і за допомогою відповідних тренінгів і мотиваційних засобів.

Підготовка і підвищення кваліфікації працівників повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. За рубежем значення безперервного навчання як важливого фактора в управлінні персоналом сьогодні загальновизнане. Однак на деяких підприємствах все ще схильні розглядати безперервне навчання як дестабілізуючий фактор і не намагаються навчати свій персонал, побоюючись його переходу після проходження курсу навчання на інші підприємства. Разом з тим, дослідженнями, проведеними на основі аналізу результатів опитування стажистів з різним рівнем освіти, визначено, що 80% з них проходили навчання за власною ініціативою і 20 % – по напрямку фірм. Таким чином, було доведено, що безперервне навчання є чинником стабілізації робочої сили на підприємстві. Відзначається, що при проведенні кадрової політики, спрямованої на стабілізацію кадрів, адміністрації необхідно систематично враховувати нові досягнення працівників, тому що фактори задоволеності, мотивації і продуктивності після проходження курсів безперервного навчання відіграють важливу роль [12, с. 169].

При цьому слід зазначити, що для ефективності безперервного навчання, у першу чергу, необхідно, щоб у ньому були зацікавлені самі працівники. Тому, дуже важливо створити на підприємстві таку атмосферу, у якій постійне підвищення кваліфікації, самоосвіта і творча ініціатива стали б для кожного працівника головними обов’язками та потребами. При цьому посадові переміщення керівників і фахівців, встановлення їм відповідного розміру заробітної плати, а також присвоєння робітникам кваліфікаційних розрядів і класності повинні бути ув’язані з результатами навчання і практичного використання отриманих знань, умінь і навичок [12, с. 156].

Зростання освітнього рівня персоналу дозволяє покращити показники

діяльності туристичного підприємства, оскільки призводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників.

Варто пам'ятати, що в середньому збільшення освітнього рівня робітників на 10% призводить до росту загальної продуктивності фірми на 8,6%, у той час як збільшення на 10% капітальних вкладень призводить до росту продуктивності лише на 3,4%. Тому провідні іноземні фірми усе більше засобів інвестують у внутрішньофірмовий розвиток персоналу, оскільки зовнішній ринок праці і система освіти не встигають пристосуватися до швидких змін їхніх потреб у конкретних кадрах.

Так, фірми Німеччини щорічно витрачають близько 9 млрд. євро на підготовку кадрів. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу досягають 3% фонду заробітної плати і продовжують рости. У середньому, за програмою підготовки персоналу фірми США витрачають у рік 263 дол. на одного працівника. У Японії за програмою безперервного навчання безпосередньо в компаніях навчаються 80% слухачів, поза компаніями – 18%, за кордоном – 2% [8, с. 87].

Для забезпечення механізму конкурентоспроможності управління персоналом, яка формується в сучасних умовах економіки, необхідно на підприємстві поступово забезпечити:

демократичний підхід щодо підбору персоналу;

розвиток персоналу для всіх категорій персоналу підприємства;

створення резерву персоналу без формального підходу;

створення системи стимулювання безперервного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;

оцінку персоналу, використовуючи тісний зв'язок з посадовим ростом та матеріальною і нематеріальною винагородою.

## 3.2. Управління розвитком персоналу підприємства

Вплив професійного розвитку персоналу на економічне зростання будь-якої організації полягає в тому, що робітники, які володіють необхідним обсягом знань, умінь і навичок, забезпечують більш високу продуктивність і якість праці при раціональному використанні матеріальних ресурсів.

Управління розвитком персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури. Навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації.

Динаміка зовнішнього середовища вимагає досить багато від працівників.

З одного боку, зростає число управлінських рішень в організації за один і той самий час, з іншого боку, інформація застаріває і змінюється за все більш короткий час. Це призводить до того, що:

робота організації все менше піддається прогнозуванню і структурування;

значно звужуються тимчасові горизонти стратегічних планів;

все більшого значення набуває компетентність персоналу і його здатність швидко реагувати на зміни.

Підвищена увага до розвитку персоналу обумовлено тим, що поставлені новими умовами проблеми можна подолати шляхом навчання.

Важливість безперервного навчання підтверджують такі основні фактори:

впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей;

світ перетворюється в ринок з високим рівнем конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему інженерної праці та програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції;

безперервні і швидкі зміни в технології та інформатиці вимагають безперервного навчання персоналу;

для фірми більш ефективно і економічно підвищення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Мета навчання з точок зору роботодавця і самого фахівця істотно відрізняються. Мета навчання з точки зору роботодавця:

організація і формування персоналу управління;

оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;

відтворення персоналу;

інтеграція персоналу;

гнучке формування персоналу;

адаптація;

впровадження нововведень.

Цілі безперервної освіти з позиції працівника:

підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;

придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності;

придбання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банках та інших організаціях, що впливають на роботу фірми;

розвиток здібностей в галузі планування і організації виробництва.

Сьогодні для переважної більшості успішно функціонуючих туристичних підприємствах до першочергових завдань відносяться пошук сучасних та інноваційних методів пов'язаних з формуванням трудового потенціалу, а також підвищенням кваліфікаційного й освітнього рівня персоналу та встановлення його потенційної здатності стосовно можливості прийняття самостійних рішень.

Сучасні технології управління персоналом туристичного підприємства, які найбільшою мірою схильні до того, щоб сприймати інновації, можуть проявлятися у таких підсистемах менеджменту:

1) підсистема планування персоналу: передбачає попередню роботу з вибудовування діяльності генеруючи функції розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом;

2) підсистема розвитку персоналу: включає в себе всю освітню діяльність спрямовану на професійний розвиток співробітників, на формування у кожного працівника особистих знань те, що і як вони мають робити;

3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу: виконує функції управління мотивацією трудової діяльності, нормування та тарифікації трудового процесу, формування систем оплати праці, розробки форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розробки морального заохочення працівників, організації нормативно-методичного забезпечення системи менеджменту персоналу;

4) підсистема новаторської організації персоналу: реалізує встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, надання їм прав і встановлення відповідальності між ними.

У числі перспективних інноваційних технологій в управлінні персоналом, які можна ефективно впроваджувати на туристичних підприємствах вченими [1–4] виділяються наступні проекти:

«Корпоративний університет» – це продумана система навчання персоналу туристичного підприємства, в межах якої для досягнення цілей використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти; крім безпосереднього навчання співробітників в числі основних завдань корпоративного університету – узагальнення досвіду та знань, накопичених компанією;

«Кар'єрний портал» – Інтернет-ресурс, який представляє собою професійне співтовариство, інтегроване з соціальними мережами;

«Віртуальна школа» – внутрішній портал на підприємстві, завдяки якому будь-який співробітник зможе в режимі он-лайн домовитись щодо лекцій фахівців у сфері своєї роботи, навчатись за дистанційними програмами західних бізнес-шкіл, брати участь в дистанційних ділових іграх тощо;

«Соціальна карта співробітника» – програма немонетарної мотивації співробітників, в межах якої у кожного співробітника формується віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства, для нього виділяється певний

норматив коштів, величина яких залежить від категорії посади співробітника та його досягнень в цілому.

В умовах економічної кризи підприємствам необхідно ґрунтовніше підходити до процесів формування та використання персоналу (рис. 3.2).

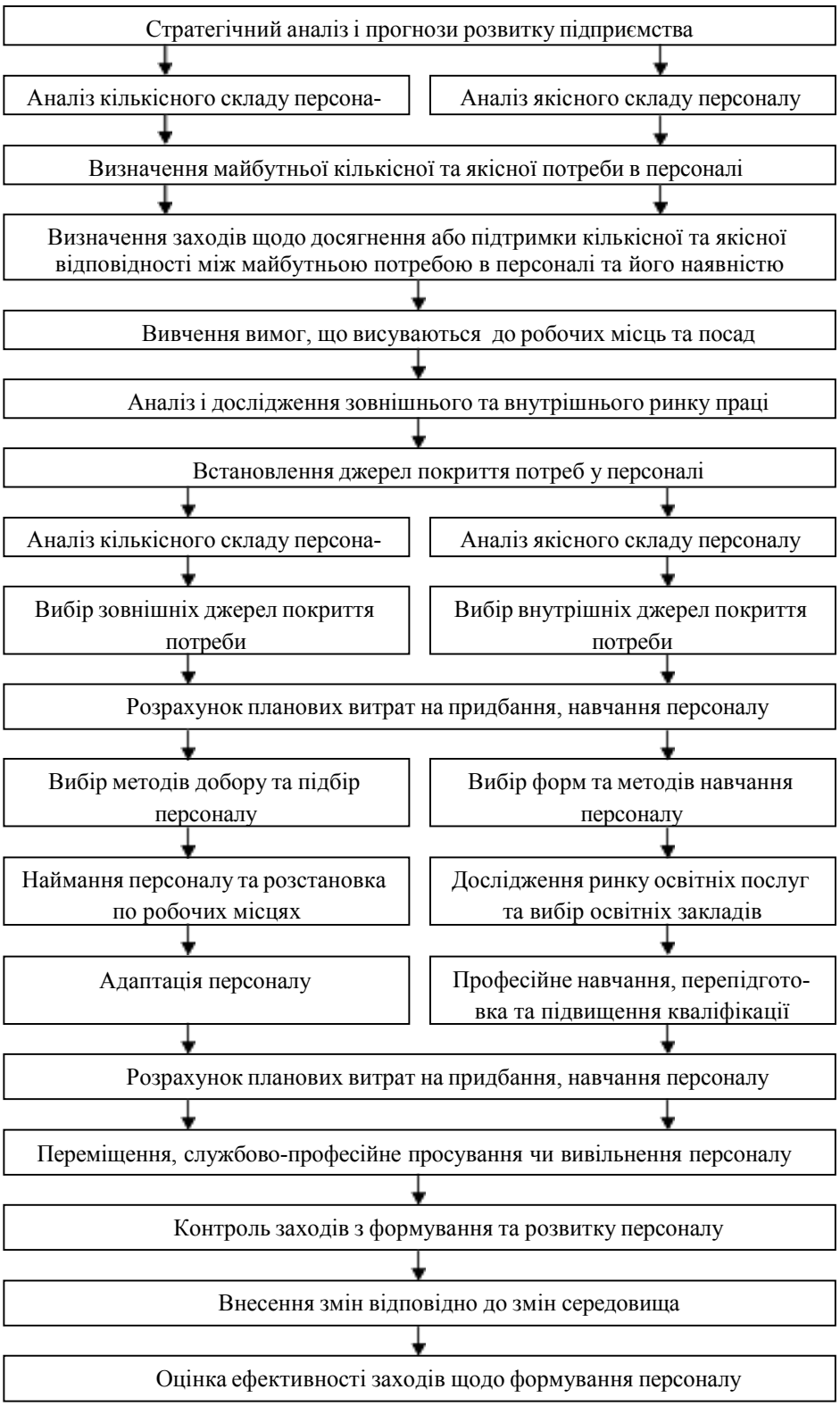


Рис. 3.2. Функціональна схема формування персоналу підприємства

Прагнучи до досконалості та постійного вдосконалення наших співробітників, EMV прагне забезпечити необхідні засоби, щоб сприяти розвитку та навчанню своїх співробітників і постійному оновленню знань з метою сприяння їхньому професійному розвитку.

Основу навчання розробляє EMV за допомогою внутрішніх ініціатив або процедур, а також за допомогою Посібника з належної практики та Кодексу етики, які впроваджуються відділом кадрів, відділом КСВ та його фондом. Команда EMV підвищує свою кваліфікацію завдяки навчанню та досвіду, різноманітно під час роботи навчальні програми, такі як «Функціональна полівалентність», у яких будь-який працівник у міжсезоння місяці, з листопада по березень, може познайомитися з іншими відділами, пройшовши стажування, щоб ознайомитися та полегшити розуміння внутрішніх процедур компанії, однак у 2020 році це полівалентна робота не проводилась через схему відпустки, до якої залучені працівники офісу EMB.

Протягом 2020 року було проведено багато безкоштовних або субсидованих навчальних курсів, зосереджених переважно на 3 основних блоках: мови (французька, англійська, іспанська та японська); пов’язані з туризмом (бронювання, протоколи, дизайн туристичних пропозицій, семінари з напрямків, маркетинг) та курси, орієнтовані на офісну діяльність (Excel, тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, управлінські навички).

Загалом було витрачено 13272 години, що на 47% більше, ніж у 2019 році, що свідчить про ефективність часу, використання можливості та бажання тренуватися в часи пандемії. Загалом 770 працівників, з часткою 68 % жінок порівняно з 32 % чоловіків, у 132 навчальних заходах, з майже 2 курсами на особу, враховуючи кількість персоналу 2019 року. Середня кількість годин навчання на одного працівника у 2020 році становила 17,24 години. У 2020 році EMV не проводив періодичних оцінок ефективності. Однак згідно з новим Королівським указом 902/2020 від 13 жовтня про рівну оплату праці для жінок і чоловіків і Королівським указом 901/2020 від 13 жовтня необхідно провести аудит компанії, що включає оцінку робочих місць, план усунення нерівності та

оцінку роботи. система, яка поважає принцип рівної оплати за роботу рівної цінності. Новий план рівності EMV, який буде реалізований у 2021 році, включатиме вимоги королівських указів 901 і 902.

Основні операційні зміни, які впливають на організаційну структуру компанії та можуть суттєво вплинути на співробітників, здійснюються під наглядом Комітету належної практики, відділу кадрів та керівництва. Зазвичай вони вносяться заздалегідь, оскільки в багатьох випадках цими змінами керують самі співробітники. Тому думки співробітників враховуються при прийнятті конкретних рішень для пом'якшення негативних наслідків, які можуть нести зміни.

В EMV є бригада екстреної та першої допомоги, яка складається з 10 жінок і 2 чоловіків, щоб підкреслити, що команда продовжує працювати та вдосконалюватися з часом, і де питання безпеки та здоров’я розглядаються в компанії. В EMV є два типи співробітників: офісні та гіди, які виконують схеми, розроблені компанією, для яких основним робочим місцем є автобус. Хоча протягом 2020 року, з березня по грудень, не було найму гідів EMV, тому що не було ланцюгів для виконання, через параліч сектора та компанії. Типи нещасних випадків і коефіцієнт втрачених днів (PDT) за нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням для всіх працівників, з розподілом за статтю та місцезнаходженням.

# ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено досліджено теоретичні та практичні питання управління персоналом туристичного підприємства.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях, а саме формалізація методів та процедур відбору кадрів, висунення молодих та перспективних працівників складають запоруку успішного функціонування туристичних фірм у сучасних умовах господарювання.

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв'язку між теорією та практикою, що є обов'язковим характером у всіх формах організації навчального процесу.

Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, але й практичні навички, тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

Сучасний туристичний бізнес є одним з найбільш динамічних секторів світового господарства, що створює конкурентоспроможний на національному та міжнародному ринках туристичний продукт, який здатний максимально задовольнити туристичні потреби, що є також неможливим без залучення інновацій, які активно впроваджуються через сучасні інформаційні технології, вдосконалюючи процеси виробництва туристичних послуг, безупинно змінюючи форми й способи пропозиції та надання послуг, відкриваючи та освоюючи нові можливості.

Для ефективного управління персоналом вітчизняних підприємств туристичної галузі необхідно здійснити економіко-фінансову підтримку їх розвитку, покращити їх кадрове забезпечення, створити ефективні партнерські

зв’язки між державою та бізнесом задля впровадження інновацій в туристичні продукти та розвиток інфраструктури.

Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонування туристичних організацій потребує вирішення низки проблем, найважливішою з яких є максимально ефективний менеджмент персоналу. Причому це актуально не тільки для суспільства загалом, але й для туристичної організації.

Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях – це найважливіший напрям, який має вивести вітчизняну туристичну індустрію на новий шлях стабільного розвитку та забезпечити глобальну конкурентоспроможність.

На підприємстві організаційною ланкою в відділі персоналу постає завдання створення підрозділу який би займався інноваційними підходами, а саме: підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня й майстерності працівників підприємства у відповідності до необхідності освоєння нових видів продукції, техніки та технології та створення відповідних для цього умов; організація підготовки, перепідготовки та безперервного підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві; розроблення проектів перспективних планів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; розвитком зв’язку з навчальними закладами з питань підвищення кваліфікації і підготовки персоналу та направлення працівників і фахівців у навчальні заклади для підготовки і підвищення кваліфікації; організація контролю за відвідуванням занять і успішністю працівників, за якістю підготовки і підвищення кваліфікації; контроль за витратами коштів, які направлені на персонал.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.

2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с

3. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава, 2017. №7, С.31-34.

4. Войнаренко Н. П., Юр'єва А. В. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України Вісник ДІТБ. 2009. №13. С. 26 – 31.

5. Гурбик Ю.Ю. Біляєв С.С. Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 17, С. 216-221.

6. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.

7. Дяченко Л. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 1. С. 217–224. URL: https:// infotour.in.ua/djachenko3.htm

8. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.

9. Калініченко С. М., Крупіца І. В., Голованова Г. Є., Грібіник А. В. Характерні риси системи управління підприємств туристичної сфери. Бізнес Інформ. 2022. №3. С. 67–71.

10. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 197 с.

11. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_ 3/e11 3kors.pdf.

12. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор. 2007. 428 с.

13. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичних підприємств : підручник /Н.Є. Кудла. К. Знання, 2012. 343 с.

14. Кудла Н. Є. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник / Н.Є. Кудла, Н. І. Фединець. Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. 253 с.

15. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017 рік. Том 2. № 4. С.37-46.

16. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

17. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика: навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.

18. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств Агросвіт. №11. 2016. С. 7-11.

19. Марченко О.А., Самокіш А.О., Стребкова К.М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 17., С. 169-174.

20. Невмержицька С.М. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу сучасної організації. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 46-50. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20359/1/IMPER_2022_V1_P046-050.pdf

21. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми

менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17152/1/Irpin_19.03.20_155-158.pdf

22. Невмержицька С. М., Козир Т. В. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*: Colección de documentos científicos «ΛΌГОΣ» con actas de la Conferencia Internacional Científica y Práctica, Panamá, 11 de junio de 2021. Panamá-Vinnytsia: Centro de Estudios Estretégicos & European Scientific Platform, 2021. – С. 42-43. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22737/1/11.06_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2021-43-44.pdf

23. Незвещук-Когут Т. С. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: http://www.economy.nayka. com.ua/?op=1&z=3995

24. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с

25. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка. 2014. Випуск 19. С. 100-110.

26. Писарева, І., Рябєв, А., Тонкошкур, М., Колонтаєвський, О., & Поколодна, М. (2022). організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємств туризму та готельного господарства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, *6*(47), 139–149.

27. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. Режим доступу – http://www.nbuv.gov. ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

28. Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник. 2019, Випуск 3(14), С. 222-230.

29. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

30. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С. 550 – 553.

31. Шпак Л. І. Формування системи оцінки персоналу на прикладі туристичних організацій. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. №1. С.120–127.

32. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

33. Чорна Н. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристичного підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 28. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/485/464

34. Чорна Н. М., Мартинова Л. Б. Брендинг як інструмент підвищення туристичної привабливості території (на матеріалах м. Вінниці). Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 115-120.

35. Buhas N., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of resort servises in Ukraine in conditions of uncertainty / Modern Science – Moderni věda. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2021. – № 6. – p. 27-31. – URL: https://drive.google.com/file/d/1FF3TvmH0SXOpMmpVauaZiBC5LiaQdjWQ/view