МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving Personnel Management System at the Travel Company Anex Tour

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-гктс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного,
курортного та туристичного сервісу
_____Константінова К.О.
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В.Хацер
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Константіновій Катерині Олександрівні

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1966-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління персоналом підприємств.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

Розділ 1. – Теоретичні основи управління персоналом в туристичній сфері – складається з трьох підрозділів: 1.1 Сутність та особливості управління персоналом в туристичній сфері; 1.2 Роль та значення персоналу в успіху туристичної фірми; 1.3 Вимоги до персоналу туристичної фірми (професійні якості, комунікативні навички, стресостійкість). Розділ 2. – Аналіз системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour – складається з трьох підрозділів: 2.1 Аналіз сучасного стану туристичної галузі України; 2.2 Загальна характеристика компанії Anex tour (історія, місія, цінності, організаційна структура); 2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом та SWOT-аналіз системи управління персоналом Anex tour.

Розділ 3. – Шляхи удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour – складається з трьох підрозділів: 3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом Anex tour; 3.2 Розробка програми впровадження запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.12.2024 р.	16.12.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.01.2025 р.	10.01.2025 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.02.2025 р.	01.02.2025 р.

6. Дата видачі завдання 16.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.О. Константінова
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour: 63 сторінок, 10 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Об'єкт дослідження - теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми.

Предмет дослідження - система управління персоналом туристичної фірми Anex tour.

Мета дослідження - Розробка та обґрунтування шляхів удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Згідно з метою було сформовано основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади управління персоналом в туристичній сфері.
2. Дослідити особливості функціонування системи управління персоналом в компанії Anex tour.
3. Виявити проблеми та слабкі місця в існуючій системі управління персоналом Anex tour.
4. Розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом Anex tour.
5. Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексній моделі удосконалення системи управління персоналом, яка враховує специфіку туристичної галузі та особливості діяльності компанії Anex tour.

Дослідження дозволить не лише удосконалити систему управління персоналом, а й Виявити та проаналізувати існуючі проблеми та недоліки в системі управління персоналом компанії.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу,

групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра: Управління персоналом в туристичній галузі має свої особливості, пов'язані з сезонністю роботи, високою плинністю кадрів, необхідністю забезпечення цілодобового обслуговування клієнтів та іншими факторами. Розробка та впровадження ефективних методів управління персоналом, які враховують ці особливості, є важливим завданням для туристичних компаній.

Компанія Anex tour є одним з лідерів туристичного ринку України, тому питання удосконалення системи управління персоналом є для неї особливо актуальним. Дослідження та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом Anex tour сприятиме зміцненню її конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТУРИСТИЧНА ФІРМА, ANEX TOUR, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, НАВЧАННЯ, РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС.

ABSTRACT

Qualification work: Improving Personnel Management System at the Travel Company Anex Tour: 63 pages, 10 tables, 10 figures, 6 formulas. The list of references includes 37 names.

The object of the study is the theoretical and practical aspects of improving the personnel management system of a travel agency.

The subject of the study is the personnel management system of the travel agency Anex tour.

The purpose of the study is to develop and substantiate ways to improve the personnel management system of the travel agency Anex tour to increase its efficiency and competitiveness.

In accordance with the purpose, the main tasks of the study were formed:

1. To analyze the theoretical principles of personnel management in the tourism sector.

2. To investigate the features of the functioning of the personnel management system in the Anex tour company.

3. To identify problems and weaknesses in the existing personnel management system of the Anex tour.

4. To develop a set of measures to improve the personnel management system of the Anex tour.

5. To substantiate the effectiveness of the proposed measures.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive model of improving the personnel management system, which takes into account the specifics of the tourism industry and the peculiarities of the activities of the Anex tour company.

The study will allow not only to improve the personnel management system, but also to identify and analyze existing problems and shortcomings in the company's personnel management system.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical,

balance sheet, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

Relevance of the topic of the bachelor's qualification work: Personnel management in the tourism industry has its own characteristics, associated with seasonality of work, high staff turnover, the need to provide round-the-clock customer service and other factors. The development and implementation of effective personnel management methods that take into account these features is an important task for tourism companies.

Anex tour is one of the leaders of the tourism market of Ukraine, therefore the issue of improving the personnel management system is particularly relevant for it. Research and development of recommendations for increasing the efficiency of Anex tour personnel management will help strengthen its competitive positions and ensure sustainable development.

PERSONNEL MANAGEMENT, TRAVEL COMPANY, ANEX TOUR, IMPROVEMENT, EFFICIENCY, MOTIVATION, TRAINING, DEVELOPMENT, COMPETITIVENESS, TOURISM BUSINESS.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

IT – Information Technologies (інформаційні технології);

SPACE – The Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного положення та дій;

SWOT-аналіз – метод виявлення слабких та сильних сторін підприємства у конкурентній боротьбі;

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: A, B та C;

MBO – Management by Objectives – управління за цілями;

SMART – мнемонічна абревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси;

КЕП – ключові елементи продуктивності

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ 12

1.1 Сутність та особливості управління персоналом в туристичній сфері. 12

1.2 Роль та значення персоналу в успіху туристичної фірми. 19

1.3 Вимоги до персоналу туристичної фірми (професійні якості, комунікативні навички, стресостійкість). 23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ANEX TOUR 31

2.1 Аналіз сучасного стану туристичної галузі України 31

2.2 Загальна характеристика компанії Anex tour (історія, місія, цінності, організаційна структура). 38

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом та SWOT-аналіз системи управління персоналом Anex tour. 42

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ANEX TOUR 49

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом Anex tour 49

3.2 Розробка програми впровадження запропонованих заходів. 52

ВИСНОВКИ 57

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

У сучасному світі туристична галузь відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку багатьох країн. Вона є важливим джерелом надходжень до бюджету, сприяє створенню нових робочих місць та розвитку інфраструктури. В умовах жорсткої конкуренції на туристичному ринку успіх компанії залежить від багатьох факторів, серед яких ключовим є ефективне управління персоналом. Саме від професіоналізму, мотивації та компетентності працівників залежить якість обслуговування клієнтів, формування позитивного іміджу компанії та її конкурентоспроможність.

Особливо актуальним питання управління персоналом є для великих туристичних операторів, таких як Anex tour. Компанія Anex tour є одним з лідерів туристичного ринку України, пропонуючи широкий спектр туристичних послуг. Успіх компанії багато в чому залежить від ефективності системи управління персоналом, її здатності залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників.

В умовах динамічного розвитку туристичного ринку, постійного зростання вимог клієнтів та посилення конкуренції, удосконалення системи управління персоналом є необхідним фактором для забезпечення сталого розвитку компанії Anex tour.

Незважаючи на значний досвід роботи та досягнення компанії Anex tour, система управління персоналом потребує постійного удосконалення. Існує низка проблем, які потребують вирішення, зокрема:

- Працівники компанії можуть відчувати недостатню мотивацію для досягнення високих результатів, що може призводити до зниження продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.
- Компанія може відчувати потребу в удосконаленні системи навчання та розвитку персоналу, щоб забезпечити відповідність працівників сучасним вимогам ринку та підвищити їх професійну компетентність.
- Висока плинність кадрів може негативно впливати на стабільність

роботи компанії та якість обслуговування клієнтів.

- Існуюча система оцінки персоналу може не відображати повною мірою внесок працівників у діяльність компанії та не сприяти їх професійному розвитку.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу та розробки ефективних заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії Anex tour.

У процесі дослідження будуть використані різноманітні методи, зокрема:

Аналіз літератури – вивчення наукових публікацій, монографій, статей та інших джерел з питань управління персоналом в туристичній сфері.

Статистичний аналіз – обробка та аналіз статистичних даних, що характеризують діяльність компанії Anex tour та її персонал.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексної моделі удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour, яка враховує специфіку туристичної галузі та особливості діяльності компанії.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом компанії Anex tour для удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності компанії.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління персоналом в туристичній сфері. У другому розділі аналізується існуюча система управління персоналом компанії Anex tour. У третьому розділі пропонуються шляхи удосконалення системи управління персоналом компанії Anex tour.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

1.1 Сутність та особливості управління персоналом в туристичній сфері.

Туризм відіграє важливу роль у розвитку як національної культури, так і економіки країни. Проте складна політична та економічна ситуація, що склалася в Україні, значно уповільнює розвиток туристичної галузі. Через нестабільність та невизначеність багато потенційних туристів з-за кордону відмовляються від поїздок в Україну.

Для виправлення ситуації необхідно, в першу чергу, розробити та впровадити ефективну інформаційну політику, яка б формувала позитивний імідж України на міжнародній арені. Важливим фактором, що впливає на реформування туристичної галузі, є європейська інтеграція України. Цей процес є однією з ключових тенденцій сучасності.

Глобалізація також відіграє значну роль у розвитку туристичної сфери. На сучасному етапі розвитку туристичної галузі спостерігається прагнення політичних сил відповідати образу лідерів євроінтеграції, що, безумовно, впливає на діяльність органів державної влади. Проте часто декларуване позитивне ставлення до євроінтеграційних процесів не завжди супроводжується реальними реформами [1].

Зокрема, зберігаються перешкоди та ускладнення для ведення бізнесу, практично відсутні позитивні зміни в залученні інвестицій та бюджетному фінансуванні соціальних програм, спрямованих на розвиток туризму.

Для прискорення розвитку та підвищення ефективності підприємств туристичної сфери, а також для надання їй пріоритетного значення необхідно вирішити нагальні проблеми, які потребують державної підтримки та регулювання.

Основними факторами, що стримують розвиток туристичної сфери в Україні, є:

- нестабільна політична ситуація в країні та війна.
- недоліки регулювання туристичної галузі в окремих регіонах.
- недостатня кількість рекламної інформації про туристичні об’єкти за кордоном.
- високе податкове навантаження, що інколи може бути перешкодою для потенційних інвесторів у сферу туризму.
- недостатній рівень кваліфікації персоналу сфери туризму.
- невелика кількість готелів, які б повністю відповідали міжнародним стандартам.
- послаблена туристична інфраструктура, яка залишається однією з головних перешкод ефективного розвитку туризму в Україні протягом останніх років, особливо під час війни.

Жодне підприємство не може існувати без людей. Саме люди є запорукою успіху та конкурентоспроможності будь-якої організації. Трудові ресурси, як соціально-економічна категорія, відіграють вирішальну роль в управлінні підприємством, особливо це стосується туристичної галузі.

У сфері управління персоналом існує кілька підходів до використання понять «персонал» і «кадри». Деякі фахівці використовують ці терміни як синоніми, інші ж вважають їх різними. Існують також думки, що персонал - це ширше поняття, яке включає в себе всіх працівників підприємства, тоді як кадри - це лише ті, хто перебуває у штаті та працює на основі трудових відносин.

Поняття «персонал», «кадри» та «людські ресурси» не є тотожними. Персонал включає всіх працівників підприємства, як найманих, так і власників. Кадри ж - це працівники, які офіційно працюють на підприємстві на основі трудового договору.

Наприкінці 20 століття з'явилося поняття «людські ресурси», яке підкреслює важливість особистості працівника з її інтересами, мотивацією та цінностями. Людський капітал - це різновид людських ресурсів,

використання якого приносить підприємству додатковий прибуток.

Основними ознаками персоналу є: наявність трудових відносин з роботодавцем, оформлених договором; володіння професійними якостями (освіта, кваліфікація тощо); цілеспрямованість діяльності.

Людські ресурси мають такі особливості:

- соціальність;
- складна структура;
- висока цінність для організації;
- динамічність, що визначає ефективність роботи підприємства;
- здатність самостійно визначати цілі діяльності;
- ініціативність та активність;
- здатність змінюватися та розвиватися;
- здатність до навчання, співпраці та самоконтролю;
- можливість бути як об'єктом, так і суб'єктом управління;
- вплив на ефективність використання інших ресурсів.

Персонал класифікується за категоріями:

1) Робочі - створюють матеріальні цінності або надають послуги.

1.1) Основні робочі - зайняті у виробництві.

1.2) Допоміжні робочі - обслуговують обладнання.

2)Управлінський персонал - виконує функції управління.

2.1) Керівники:

- вищого рівня (директор, заступники).
- середнього рівня (начальники відділів).
- нижчого рівня (начальники дільниць).

2.2) Фахівці - здійснюють професійну діяльність.

- Функціональні фахівці (економісти, бухгалтери).
- Фахівці-інженери (технологи, інженери).
- Технічні фахівці (діловоди, обліковці).

Кваліфікація - це рівень професійної підготовки працівника. Професія - це вид діяльності, що потребує спеціальних знань та навичок.

Спеціальність - це різновид професії з вужчою спрямованістю.

Поняття «управління персоналом» виникло у другій половині 80-х років 20 століття та поступово замінює такі терміни, як «кадрова (персональна) політика» та «управління кадрами». Проте це не просто зміна назв, а й зміна суті, оскільки йдеться про нову філософію управління людьми в організації.

Управління персоналом передбачає сприйняття працівників як стратегічно важливих, цінних ресурсів, в які необхідно інвестувати. Натомість поняття «управління кадрами» та «кадрова політика» часто асоціюються з адміністративним підходом до персоналу [4].

Головна відмінність між цими поняттями полягає у різному підході до вирішення питань, що стосуються персоналу підприємства. Управління персоналом має функціональний, інституційний та інструментальний виміри. Функціональний вимір охоплює організацію завдань та дій для створення цінності; вимір впливу інституцій або управлінський стосується розподілу ролей та компетенцій між суб'єктами, які приймають кадрові рішення; третій вимір - інструментальний відноситься до вибору саме методів та прийомів розв’язання кадрових питань, а саме, від працевлаштування і до розвитку, мотивації та формування відносин між керівництвом та працівниками.

Автор Є. Стоєр надає наступне визначення управління персоналом - це метод менеджменту працевлаштування, метою якого є отримання конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення мотивованих та висококваліфікованих працівників на ключових посадах, з використанням різних культурних, структурних та персональних підходів.

Конкурентні переваги створюються людськими ресурсами, які неможливо просто декларувати чи імітувати. Інші види ресурсів стають все більш схожими, тому вони втрачають свою ключову роль у конкурентній боротьбі. Людські ресурси, навпаки, є унікальними та індивідуальними, що робить їх вирішальними для успіху підприємства. Проте пошук та

залучення таких працівників є складним завданням, що підкреслює важливість ефективного управління наявними людськими ресурсами.

Менеджмент персоналу туристичної галузі – являє собою концепцію, що ґрунтується на бажанні підприємства турсфери досягти успіху на ринку завдяки впливу на своїх працівників. Працівники розглядаються як цінні активи організації, які, проявляючи професійну активність, сприяють досягненню цілей підприємства [4].

Основа управління персоналом у сфері туризму базується на кількох ключових ідеях:

- Персонал є найважливішим елементом успіху будь-якого туристичного підприємства. Саме від людей залежить якість обслуговування, створення позитивного враження у клієнтів та, як наслідок, успіх бізнесу.
- Для досягнення успіху в туристичній галузі необхідно, щоб система мотивації працівників була тісно пов'язана зі стратегічними цілями та планами розвитку організації. Працівники повинні розуміти, як їхні зусилля сприяють досягненню загального успіху, і відчувати себе важливою частиною команди.
- Також можна ствурджувати, що це є поєднанням зусиль робітників задля того, щоб якнайшвидше досягти цілей організації. А це є можливім за умові реалізації власних цілей кожним працівником. Створення певних умов для професійного розвитку, кар'єрного зростання та особистого задоволення сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу [4].

Управління персоналом туристичного підприємства полягає в ефективному використанні потенціалу кожного працівника. Людський потенціал включає в себе здібності, професійні навички та мотивацію, які проявляються в людях і, відповідно, впливають на діяльність організації.

На відміну від роботи машин або технологій, людська праця є унікальним продуктом зі своїми особливостями:

- Кожна людина має свої неповторні фізичні та психологічні

характеристики, що робить її унікальною.

- Ці характеристики можуть змінюватися з часом під впливом різних факторів, таких як фізичний та психологічний розвиток, умови праці та оточення.
- Людську працю неможливо накопичити або зберігати, її можна отримати тільки тут і зараз.
- Людина має обмежені фізичні та психологічні можливості, тому важливо враховувати межі прикладання зусиль та уникати перевтоми [4].

Головна мета управління персоналом в туризмі полягає в отриманні конкурентної переваги та досягненні успіху завдяки ефективному підбору та розвитку персоналу. Ця мета може бути досягнута шляхом реалізації різних цілей, які можна класифікувати за різними критеріями:

- Функціональні (спрямовані на досягнення конкретних результатів діяльності) та гуманістичні (спрямовані на задоволення потреб працівників).
- Організаційні (спрямовані на досягнення цілей організації) та індивідуальні (спрямовані на досягнення особистих цілей працівників).
- Проміжні (спрямовані на створення умов для досягнення кінцевих цілей) та кінцеві (спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації).

Тож, можемо зазначити, що управління персоналом в туристичній сфері спрямоване на забезпечення успіху та розвитку підприємства. Його цілі тісно пов'язані з основною діяльністю та стратегічними завданнями туристичних підприємств.

Основними цілями управління персоналом є:

Забезпечення підприємства необхідною кількістю компетентних працівників з відповідними знаннями та навичками. Це включає в себе:

Створення ефективної системи мотивації та комунікації, яка б сприяла підвищенню продуктивності праці кожного працівника та всього колективу в цілому. Ефективне управління персоналом сприяє розвитку творчого потенціалу працівників, їх відданості цілям компанії та згуртованості

навколо спільних завдань.

Детальніше особливості управління персоналом підприємства туристичної сфери наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Особливості управління персоналом туристичної сфери

Метод управління	Особливості застосування в туризмі	Переваги	Недоліки	Приклади
1	2	3	4	5
Адміністративні	- Централізоване управління, чіткий розподіл обов'язків, ієрархія	- Забезпечення дисципліни та порядку, швидке прийняття рішень	- Недостатня гнучкість, можливе зниження мотивації	- Розробка посадових інструкцій, встановлення правил внутрішнього розпорядку
Економічні	- Матеріальне стимулювання, премії, бонуси, участь у прибутку	- Підвищення мотивації, зацікавленості у результатах	- Можливість зловживань, фокус на кількісних показниках	- Виплата бонусів за виконання плану продажів, надання путівок за пільговими цінами
Соціально-психологічні	- Створення сприятливого клімату, навчання, розвиток, кар'єрне зростання	- Забезпечення задоволеності працівників, підвищення лояльності	- Потребує значних інвестицій, результат не завжди очевидний	- Організація тренінгів з підвищення кваліфікації, проведення корпоративних заходів
Методи мотивації	- Мотивація досягнення, визнання, відповідальність, цікава робота	- Забезпечення високої продуктивності, залучення кращих фахівців	- Складнощі в індивідуальному підході, залежить від особистості	- Заохочення працівників за успішні проекти, надання можливості професійного зростання
Методи контролю	- Контроль за виконанням завдань, оцінка ефективності, зворотний зв'язок	- Забезпечення якості обслуговування, своєчасне виявлення проблем	- Можливість суб'єктивної оцінки, стрес для працівників	- Проведення атестації персоналу, збір відгуків від клієнтів

Тож, можна підсумувати, що ефективне управління персоналом в туристичній сфері є запорукою успіху будь-якого підприємства. Адміністративні методи забезпечують чітку структуру та дисципліну, тоді як економічні методи стимулюють працівників до досягнення кращих результатів. Соціально-психологічні методи сприяють

створенню позитивного клімату та розвитку персоналу, а методи мотивації допомагають залучити та утримати талановитих працівників. Методи контролю забезпечують якість обслуговування та своєчасне виявлення проблем. Комплексний підхід, що поєднує різні методи управління, враховуючи особливості туристичної сфери, є запорукою успіху та конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Роль та значення персоналу в успіху туристичної фірми.

У сучасному світі туристичний бізнес переживає стрімке зростання та розвиток, стаючи однією з найважливіших галузей світової економіки. В умовах жорсткої конкуренції та постійно зростаючих вимог клієнтів, успіх туристичної фірми визначається не лише якістю пропонованих послуг, але й професіоналізмом та компетентністю її персоналу. Саме люди, їх знання, навички та особисті якості, є ключовим фактором, що дає змогу сформувати позитивній імідж компанії, задоволення потреб клієнтів та досягнення високих фінансових результатів.

Персонал туристичної фірми – це обличчя компанії, її візитна картка. Від того, як працівники спілкуються з клієнтами, як швидко та ефективно вирішують їх проблеми, залежить враження про фірму в цілому. Кожен співробітник, від менеджера з продажу турів до екскурсовода, відіграє важливу роль у створенні позитивного досвіду для туриста. Саме тому, питання управління персоналом, його навчання та мотивації, є критично важливими для успіху будь-якої туристичної компанії. У даному дослідженні буде детально розглянуто роль та значення персоналу в успіху туристичної фірми, а також проаналізовано основні методи та інструменти управління людськими ресурсами, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства [7].

Відділ людських ресурсів у туристичному підприємстві відіграє роль

функціонального, або допоміжного підрозділу. Його співробітники не беруть безпосередньої участі у створенні туристичного продукту, їхня роль є опосередкованою. Працівники відділу людських ресурсів, або кадрової служби, зазвичай виступають як експерти-радники для лінійних керівників. Вони допомагають у вирішенні питань, пов'язаних із прийняттям на роботу та звільненням працівників, їхнім призначенням на нові посади, направленням на професійне навчання, а також підвищенням заробітної плати та інших подібних питань.

Зі зміною системи управління туризмом, коли вона стала менш централізованою, перед туристичними фірмами постали нові завдання в сфері управління людськими ресурсами. Для вирішення цих завдань потрібні були зовсім інші навички та вміння, ніж ті, що використовувалися раніше для ведення документації, складання звітів, організації культурно-масових заходів та зберігання трудових книжок [7].

Цим пояснюється те, що велика кількість працівників відділів кадрових, виявилися неспроможними ефективно розв’язувати проблеми управління персоналом, які має сучасне підприємство туристичної сфери. З цієї причини з’являється новив різновид професії – «персонал-менеджер», або керівник персоналу. Ці фахівці є незалежною групою професійних менеджерів, головна мета яких полягає у підвищенні продуктивності, творчої віддачі та активності персоналу, а також у розробці та реалізації програм розвитку кадрів організації.

В організаціях, які сьогодні є підприємствами сучасними з ринковим типом управління, виникає проблема втрати зв’язків стратегії розвитку інноваційних та створенням нових продуктів і структур – це з одного боку, а з іншого – керуванням людськими ресурсами та розвитком потенціалу людського капіталу. Кадрові служби відіграють ключову роль у подоланні цього розриву.

Сьогодні кадрові служби вже не можуть обмежуватися лише оформленням наказів про зарахування працівників, яких обирає вищий

менеджер, та зберіганням кадрової інформації. Їхнє завдання полягає в тому, щоб поступово перетворюватися на центри розробки та реалізації стратегії організації щодо роботи з персоналом.

Це означає, що кадрові служби повинні сприяти розвитку бізнесу, залучаючи висококваліфікованих працівників, плануючи їхню кар'єру, оцінюючи їхню виробничу діяльність та удосконалюючи систему оплати праці. Кадрова робота більше не розглядається як суто адміністративна функція, що здійснюється окремо від інших управлінських функцій [7].

На сучасному етапі слід обов’язково брати до уваги, господарські потреби підприємства та об’єднувати діяльність кадрової служби з іншими структурами. Це дасть змогу більш активно залучити персонал до бізнесу, та змусити його усвідомлювати свої обов'язки та відповідальність, додатково буде сприяти розвитку трудового потенціалу та створенню сприятливого психологічного клімату. Створюється свого роду інфраструктура взаємодії між лінійними керівниками різних рівнів, яка оперативно забезпечує їх необхідною документацією під час переміщення кадрів та заміщення посад. Функція управління людськими ресурсами змінюється: від пасивного сприяння кадрова служба переходить до активної участі в господарських рішеннях, що зрештою сприяє досягненню консенсусу в організації.На рисунку 1.1 наведемо основні ключові моменти успіху компанії туристичної сфери, які залежать перш за все від вдало підібраного персоналу.

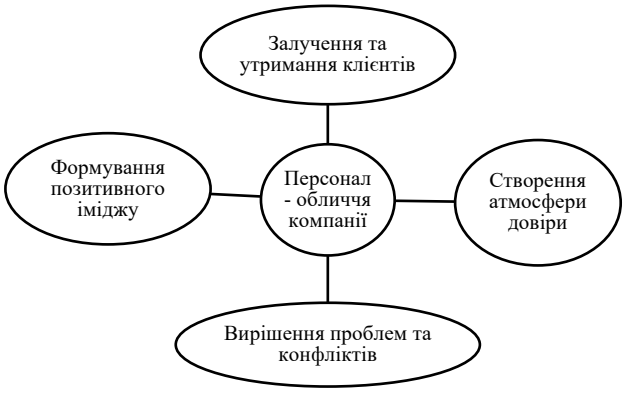


Рисунок 1.1 – Значення персоналу для компанії туристичної сфери

У таблиці 1.2 наведено ключові моменти значення персоналу для успіху компанії туристичної сфери.

Таблиця 1.2 - Значення персоналу для успіху компанії туристичної сфери

Фактор успіху	Як персонал впливає на цей фактор	Наслідки
1	2	3
Перше враження клієнта	Співробітники створюють перше враження про компанію своїм зовнішнім виглядом, манерами, професіоналізмом.	Формування позитивного або негативного враження про компанію.
Задоволеність клієнтів	Професіоналізм, доброзичливість та комунікабельність персоналу визначають рівень задоволеності клієнтів.	Задоволені клієнти повертаються знову та рекомендують компанію іншим.
Лояльність клієнтів	Вміння знаходити спільну мову з кожним клієнтом, враховувати його потреби та побажання сприяє формуванню лояльності.	Лояльні клієнти стають постійними та приносять стабільний дохід.
Позитивний імідж компанії	Якісне виконання роботи персоналом сприяє створенню позитивного іміджу компанії на ринку.	Позитивний імідж залучає нових клієнтів та партнерів.
Конкурентна перевага	Висококваліфікований та мотивований персонал є конкурентною перевагою туристичної фірми.	Компанія виділяється на фоні конкурентів та залучає кращих клієнтів.
Збільшення продажів та прибутку	Якісне обслуговування та позитивні відгуки сприяють збільшенню продажів та прибутку компанії.	Компанія розвивається та розширює свою діяльність.
Довіра клієнтів	Персонал, який викликає довіру у клієнтів, сприяє встановленню довгострокових та взаємовигідних відносин.	Довгострокові відносини з клієнтами забезпечують стабільність та успіх компанії.
Вирішення проблем та конфліктів	Вміння швидко та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у клієнтів, є важливою якістю персоналу.	Клієнти відчувають себе захищеними та впевненими у тому, що їхні проблеми будуть вирішені.
Професійне зростання та розвиток компанії	Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє його професійному зростанню та розвитку компанії в цілому.	Компанія йде в ногу з часом та пропонує клієнтам найсучасніші та найякісніші послуги.

Перше враження клієнта про туристичну фірму формується саме завдяки її співробітникам. Професіоналізм, доброзичливість та комунікабельність персоналу визначають рівень задоволеності клієнтів. Вміння знаходити спільну мову з кожним клієнтом, враховувати його потреби та побажання - запорука лояльності та позитивних відгуків. Персонал, який якісно виконує свою роботу, сприяє створенню позитивного іміджу компанії на ринку. Висококваліфікований та мотивований персонал - це конкурентна перевага туристичної фірми. Задоволені клієнти повертаються знову та рекомендують компанію своїм знайомим. Якісне обслуговування та позитивні відгуки сприяють збільшенню продажів та

прибутку компанії. Персонал, який викликає довіру у клієнтів, сприяє встановленню довгострокових та взаємовигідних відносин. Вміння швидко та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у клієнтів, - важлива якість персоналу туристичної сфери. Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє його професійному зростанню та розвитку компанії в цілому.

Персонал є найважливішим активом туристичної компанії. Саме від професіоналізму, компетентності та особистих якостей співробітників залежить успіх та процвітання бізнесу. Інвестиції в персонал, його навчання та мотивацію є запорукою успіху та конкурентоспроможності туристичної фірми на ринку.

1.3 Вимоги до персоналу туристичної фірми (професійні якості, комунікативні навички, стресостійкість).

Як вже зазначила в попередньому розділі персонал туристичної фірми – це обличчя компанії, її візитна картка. Від того, як працівники спілкуються з клієнтами, як швидко та ефективно вирішують їхні проблеми, залежить враження про фірму в цілому. Кожен співробітник, від менеджера з продажу турів до екскурсовода, відіграє важливу роль у створенні позитивного досвіду для туриста. Саме тому, питання управління персоналом, його навчання та мотивації, є критично важливими для успіху будь-якої туристичної компанії.

Вимоги до персоналу туристичної фірми є досить високими та різноманітними. Працівники повинні володіти не тільки професійними знаннями та навичками, але й мати певні особисті якості, такі як комунікабельність, доброзичливість, відповідальність, стресостійкість та вміння працювати в команді. Крім того, вони повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін, адже туристичний бізнес є дуже динамічним

та залежить від багатьох факторів, таких як сезонність, політична ситуація, економічна криза тощо.

У сучасному суспільстві зростає тенденція до людей з високою освітою. Поняття «освіта» та «компетентність» все частіше вживаються разом із поняттям «професіоналізм», оскільки професіоналізм, хоч і важливий, передбачає лише володіння певними навичками. Чим вищий рівень експертизи, тим вужча сфера застосування. Компетентність – це ширше поняття, яке стосується якості особи, яка володіє всебічними професійними знаннями та має вагомі й авторитетні погляди в певній сфері чи питанні. Здатність ґрунтується на наявності сукупності знань, умінь, навичок, певних особистісних властивостей і якостей індивіда [9].

Етимологічно поняття «компетентність» утворено від слова «competent», що буквально в перекладі з латини означає «придатний, здатний». Найчастіше вживається в такому значенні: особа, яка має здібності (певні знання) або знання в певній сфері діяльності. Поняття "competentia - законна власність" визначається як: обсяг повноважень особи; сфера проблем, для вирішення яких особа має знання та досвід. У сучасній науковій літературі немає одноманітності змісту цих понять. Деякі дослідники розрізняють їх значення: «здатність» означає повноваження і права, а «здатність» — характеристика носіїв цих повноважень. Іноді вчені розглядають здібності як реалізацію здібностей або навіть як ідентичні їм за змістом поняття.

Ми вважаємо справедливим розрізняти здібності та компетентність, оскільки перша є ширшою та передбачає не лише володіння здібностями, але й здатність і бажання застосовувати їх на практиці. Проблемою професійної компетентності та її особливих видів займається нова наука — кліматологія, яка розглядає компетентність із системної точки зору як атрибут професіоналізму. Як і в будь-якій сфері діяльності, фахівець з туризму повинен перш за все володіти загальними здібностями, необхідними для соціального виживання, і вміти вирішувати проблеми в

будь-якій ситуації, навіть не пов'язані з конкретною професійною діяльністю. Загальні здібності стосуються особистісного аналізу, комплексних здібностей, загальних знань, здібностей до самонавчання, здібностей до співпраці та спілкування, цілеспрямованості, лідерських рис, організаторських і планових здібностей [8].

Крім загальних компетенцій, необхідних для будь-якого фахівця, існують також спеціальні компетенції, які відповідають конкретним видам діяльності чи професії. Ці всі різновиди діяльності мають певні особливості та вимагають, звісно особливих знань та досвіду, а також особистих якостей від працівників. У туристичній сфері основу професійно-практичної діяльності фахівців складають самн стосунки в системі «людина-людина», що вимагає від працівників особливих комунікативних навичок [10].

Серед цих вимог можна виділити такі: прагнення до спілкування, вміння легко встановлювати контакт із незнайомими людьми, стійке відчуття комфорту під час роботи з людьми, доброзичливість, чуйність, витримка, вміння контролювати свої емоції, здатність аналізувати поведінку оточуючих людей та свою власну, розуміти їхні наміри та настрої, здатність розбиратися у взаєминах між людьми, вміння залагоджувати розбіжності між ними та організовувати взаємодію, здатність поставити себе на місце іншої людини, знаходити спільну мову з різними людьми, володіння мовленням, мімікою, жестами, вміння переконувати людей, акуратність, пунктуальність, зібраність та знання психології людей.

Численні дослідження підтверджують, що поведінка співробітників при безпосередньому контакті з клієнтами має вирішальне значення для задоволеності клієнтів. За статистикою, лише 9% клієнтів змінили агентство через ціну, 14% клієнтів змінили агентство через якість туристичних продуктів, а 67% клієнтів назвали причиною зміни агентства поведінку співробітників. Найчастіше клієнти незадоволені непривітним персоналом, неякісними консультаційними послугами, незадовільним обслуговуванням [13].

Для ефективної роботи з клієнтами фахівець повинен досконало розбиратися в усьому спектрі послуг, володіти навичками визначення потреб клієнта, розуміти критерії та стратегії купівлі, методи презентації та презентації, прийоми подолання заперечень, системи залучення клієнтів. Важливо своїми діями проявити особистий інтерес до кожного клієнта і викликати його щирий інтерес. Крім того, фахівці повинні знати, як посилити позитивний вплив або зменшити можливі негативні реакції, контактний обслуговуючий персонал підприємств індустрії туризму повинен відповідати наступним найважливішим вимогам: бездоганна поведінка (ввічливе, тактовне, уважне, доброзичливе ставлення до туристів в рамках своїх службових обов'язків), знання етики та психології спілкування, соціальні навички (здатність персоналу створювати теплу та гостинну атмосферу, уникати конфліктних ситуацій), знання іноземних мов, охайність та привабливість. Зовнішній вигляд (відповідна зачіска, одяг, манікюр, макіяж, прикраси) [12].

Працівник контактної зони повинен вміти налагодити контакт із замовником, з’ясувати його побажання та вимоги та запропонувати бажаний товар чи послугу. Працівник повинен розуміти психологічний стан клієнта, адаптуватися до нього, розуміти його потреби без слів, вселяти йому впевненість, переконувати, не перебиваючи, тобто вміти спілкуватися [8].

Емпатія - одна з найважливіших особистісних якостей, які впливають на рівень комунікативних навичок людини. Емпатія є інструментом попередження негативних міжособистісних стосунків і полягає в здатності індивіда розпізнавати емоційний стан іншої особистості, реагувати на її переживання та вибирати адекватну емпатійну реакцію. Для нормального функціонування бізнесу в туристичному секторі, який базується на постійному контакті зі своїми споживачами, значення високого рівня емпатії співробітників значно зростає.

Споживання туристичного продукту часто асоціюється з відпочинком, що істотно підвищує цінність цієї якості, оскільки саме

емпатія сприяє більш ефективному розумінню співрозмовників, позитивному настрою в спілкуванні, підтримує прагнення персоналу задовольнити потреби споживача, його здатність розуміти скарги або ситуації невдоволення клієнта і тим самим вчасно запобігати їх виникненню або запобігати їм. Ця якість сприяє розвитку поведінкової спостережливості та взаємодії особистостей, дозволяє фахівцям швидко робити висновки про особливості споживачів до появи об'єктивної інформації про їх емоційний стан, прогнозувати ситуацію та поведінку споживача, ділового партнера. Люди з високим рівнем емпатії часто намагаються поліпшити стан партнера і оптимізувати відносини з ним. Найвищий рівень емпатії характеризується зацікавленістю, чутливістю, страхом заподіяти біль іншим, постійним позитивним ставленням до інших і бажанням реально допомогти в проблемних ситуаціях. Люди з низьким рівнем емпатії, навпаки, зазвичай намагаються використовувати партнера у своїх цілях. До ознак нижчого рівня емпатії психологи відносять байдужість, дратівливість, ворожість до сприйняття переживань партнера, недостатню чутливість, егоцентризм [8].

Толерантність, вияв терпимості до думок, поведінки та переконань інших людей, є важливою якістю у спілкуванні. У спілкуванні толерантність виражається у виборі позитивного тону мови, тактовності, неприйнятті агресивних інтонацій і висловлювань у будь-якій ситуації, застосуванні конструктивної критики, тобто. дача опису вчинків замість фактів, явищ і людей, відсутність жорстокості в поведінці та неконфліктність [11].

У туризмі толерантність особливо важлива, оскільки для організації та реалізації ефективної комунікації у роботі зі споживачами, діловими партнерами та працівниками необхідно терпляче ставитися до кожного з їхніх думок, поведінки, переконань, психологічних, статевих, вікових та національних особливостей. Крім того, діяльність індустрії туризму безпосередньо пов'язана з міжнародним співробітництвом із взаємодією, яка поважає унікальні характеристики країн та інтереси держав.

Мораль також відіграє велику роль у спілкуванні. Ефективна взаємодія зі співрозмовником і безконфліктність можливі лише за умови дотримання моральних норм, які свідчать про такі моральні якості особистості, як доброта, уважність до співрозмовника, тактовність [14].

Високі моральні якості гарантують доброзичливе і важливе ставлення до оточуючих людей, людські стосунки і взаємоповагу між людьми незалежно від їх віку, соціального стану, расової та національної приналежності. Безумовно, істотно підвищують ефективність міжособистісної взаємодії якості, серед яких людина може виділити чесність, справедливість, почуття гідності, миролюбність, працелюбність, милосердя, доброзичливість, чесність, ввічливість, відповідальність, тактовність, здатність протистояти проявам порушення моральних норм тощо. Моральні якості працівника індустрії туризму вважаються одним із основних елементів його професійної придатності, оскільки його діяльність пов’язана з проникненням у внутрішній світ людини і тут важливого значення набуває моральна відповідальність [12].

Наступною важливою характеристикою є здатність легко і швидко взаємодіяти з іншими людьми та отримувати від них користь. Ця умова, коли обидві взаємодіючі сторони задоволені процесом спілкування, гарантує ефективність спілкування [8].

Емоційна стійкість (ще її називають) стресостійкість є важливою складовою навиків співробітників сфери туризму також. В умовах щоденних емоційних негараздів, які постійно супроводжують роботу у сфері туризму, саме емоційна стійкість, дає змогу адекватно діяти в різних складних, а іноді, навіть, екстремальних емоційних умовах, а також долати їх без негативного впливу або зведення його до мінімального впливу на здоров’я, та допомагає керувати емоціями і протидіяти стресу в ситуаціях значних щоденних психофізичних навантажень [9].

Також до значущих якостей співробітника туризму відносять й фізичні якості, що мають відповідати вимогам до людини окремої професії

і сприяє успішному оволодінню нею. Тож у туризні є важливим стан здоров’я, адже діяльність у цій сфері пов’язана з щоденними фізичними та психічними перевантаженнями [8].

В цілому основні вимоги до персоналу туристичної сфери можна навести у таблиці (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Загальні вимоги до персоналу туристичної сфери

Категорія якості	**Вимоги до персоналу**	**Важливість для туристичної сфери**
1	**2**	**3**
Професійні якості	- Знання туристичного продукту (напрямки, країни, пам'ятки, готелі, транспорт, візи тощо) - Володіння технологіями бронювання та продажу турів (спеціалізовані програми, системи) - Знання основ маркетингу та продажів - Вміння складати туристичні маршрути та програми - Навички роботи з документами (оформлення договорів, страховок, квитків) - Знання іноземних мов (одна або кілька, залежно від напрямку діяльності) - Досвід роботи в туристичній сфері (бажано) - Вища або спеціальна освіта в сфері туризму (бажано)	- Забезпечення якісного та професійного обслуговування клієнтів - Збільшення продажів та прибутку компанії - Формування позитивного іміджу компанії
Комунікативні навички	- Вміння встановлювати контакт з клієнтами - Доброзичливість, ввічливість, тактовність - Вміння слухати та розуміти потреби клієнтів - Грамотна усна та письмова мова - Вміння презентувати туристичний продукт - Навички переконання та роботи з запереченнями - Вміння вирішувати конфліктні ситуації - Емпатія (здатність розуміти та співпереживати емоціям клієнтів)	- Забезпечення комфортного та позитивного спілкування з клієнтами - Формування лояльності клієнтів - Запобігання конфліктним ситуаціям та їх швидке вирішення
Стресостійкість	- Вміння працювати в умовах високого темпу та багатозадачності - Здатність зберігати спокій та самовладання в стресових ситуаціях - Вміння швидко адаптуватися до змін - Висока особиста відповідальність - Організованість та пунктуальність - Вміння працювати в команді	- Забезпечення стабільної та ефективної роботи в умовах високого навантаження - Збереження позитивного настрою та доброзичливості у будь-яких ситуаціях - Запобігання помилкам, пов'язаним зі стресом

Джерело: розроблено автором

Окрім зазначених якостей, роботодавці можуть висувати й інші вимоги до персоналу, такі як:

- охайний зовнішній вигляд. Працівники туристичної сфери повинні мати презентабельний вигляд, адже вони є обличчям компанії.
- фізичне здоров'я. Робота в туризмі часто пов'язана з фізичними навантаженнями (переїзди, екскурсії тощо), тому працівники повинні бути здоровими та витривалими.

- особисті якості. Такі як ентузіазм, ініціативність, креативність, бажання вчитися та розвиватися, також є важливими для успішної роботи в туристичній сфері.

Вимоги до персоналу можуть відрізнятися залежно від посади, функціональних обов'язків та спеціалізації туристичної фірми. Проте, зазначені якості є базовими та необхідними для успішної роботи в цій сфері.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ANEX TOUR

2.1 Аналіз сучасного стану туристичної галузі України

Вторгнення Росії спричинило безпрецедентну кризу на ринку праці, особливо в секторах туризму та гостинності. У 2022 році з України виїхало майже 8 мільйонів людей, майже 5 мільйонів були внутрішньо переміщеними особами. Ще одним чинником, що впливає на ринок праці, є запровадження воєнного стану та мобілізації, адже призов до лав Збройних Сил значно впливає на кількість працівників, що призвело до зміни плинності кадрів, визначило специфічні умови попиту та пропозиції, а також збільшило дефіцит кадрів на ринку праці. У секторі «Тимчасове розміщення» чисельність працівників зменшилася на 27%, у секторі «Постачання продуктів харчування та напоїв» – на 29%, у секторі «Діяльність туристичних агентств, туроператорів, надання інших послуг з бронювання та пов’язана з ними діяльність» (нагадаємо, сюди входить і робота екскурсоводів) – на 31% [18].

Додамо, що служба таксі втратила 33% працівників, а сфера розваг – 28%. Найбільше скорочення зайнятості припало на Донецьку, Луганську, Херсонську, Харківську, Дніпропетровську, Запорізьку, Одеську, Миколаївську, Чернігівську, Сумську, Київську та Київську області, де традиційно зосереджений туристичний попит, а отже, МСП у сфері туризму та гостинності.

Значно скоротилася частка найпростіших професій. Водночас повне припинення діяльності галузевих підприємств у зазначених регіонах у перші місяці війни було компенсовано міграційним зростанням населення в усіх західних регіонах та певним підвищенням попиту. Відтак, нові підприємства з робочими місцями відкрито у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Тернопільській областях.

Дані різних установ, які проводять дослідження ринку праці в Україні, свідчать про те, що на момент написання цієї Дорожньої карти 2,7 мільйона цивільних осіб та майже 500 000 людей з інвалідністю в Україні мають інвалідність. учасників бойових дій, кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні досягла 5,4 млн осіб. Результати опитування роботодавців, наведені у звіті «Ринок праці в Україні 2022-2023: стан, тенденції та перспективи», свідчать, що частка працюючих людей з інвалідністю у сфері гостинності становить 9% (це свідчить про працездатність цієї групи осіб), частка внутрішньо переміщених осіб у загальній чисельності працівників – близько 5%.

Водночас майже 64% опитаних ветеранів зазначили, що хочуть мати власну справу, 6% вже мають власну справу, а 15% хочуть бути найманими працівниками. Щодо показників працевлаштування працівників, то 43% підприємств галузі протягом 2022-2023 років взяли на роботу внутрішньо переміщених осіб, 49% – людей з інвалідністю, 22% – ветеранів війни. Попри значні скорочення робочих місць та зростання безробіття протягом 2022 року, роботодавці, які брали на роботу протягом року, вказують на кадрову нестачу. Необхідність найму працівників протягом року в основному визначається двома факторами: масовим виїздом працівників у більш безпечні регіони або за кордон; загальна мобілізація, масштаби комплектування персоналу визначаються не додатковою потребою в працівниках, а пошуком заміни тим, хто вибуває.

Найбільш затребуваними в галузі є професії офіціантів, барменів, кухарів, кондитерів, а також представники робітничих професій – покоївки, електрики, слюсарі, токарі та зварювальники. Проблемою галузі є сприйняття молоддю роботи, особливо в ресторанному секторі, як непрестижної, тимчасової форми додаткового заробітку, відмова роботодавців брати на роботу старших людей тощо.

Важливим інструментом вирішення описаних проблем є створення спеціалізованих центрів освіти, вищої освіти та перепідготовки кадрів для

сфери туризму та гостинності, які зможуть вирішувати наступні завдання [18]:

1) заохочувати МСП до працевлаштування осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни:

- провести інформаційну кампанію для МСП сфери туризму та гостинності щодо деталей організації робочих місць для ветеранів-інвалідів;

- надання консультативної підтримки роботодавцям з питань працевлаштування ветеранів / осіб з інвалідністю / внутрішньо переміщених осіб;

- позитивний досвід ефективних програм соціальної відповідальності бізнесу, спрямованих на забезпечення працевлаштування ветеранів/інвалідів/внутрішньо переміщених осіб.

- лобіювання таких інструментів, як компенсація/звільнення від сплати податку для відповідної особи;

- виплата різниці в заробітній платі (у разі необхідності переведення працівника на посаду з нижчим рівнем оплати праці); компенсація заробітної плати працівника за період від 3 до 12 місяців при прийнятті на роботу ветерана/інваліда за період до 6 місяців з часу звільнення із лав Збройних Сил;

- компенсація від 50 до 100% вартості перепідготовки працівника-ветерана/інваліда (один раз на певний період).

2) заохочувати інвалідів, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни до створення власного бізнесу:

- розширення грантових програм, спрямованих на стимулювання підприємницької діяльності та створення робочих місць.

3) участь у державних програмах підтримки підприємництва:

- програма, яка залучає безробітних до організації підприємницької діяльності та цільової державної підтримки для здобуття освіти, перепідготовки або вищої освіти.

4) возз'єднання ветеранів та українців, які повертаються з-за кордону:

- надання комплексних, довгострокових і стійких послуг з розвитку кар'єри в сфері туризму та гостинності.

- надавати допомогу для підвищення кваліфікації та перепідготовки у сфері туризму та гостинності, у тому числі - одноразову виплату/сертифікат для отримання нової професії/кваліфікації у галузі [22].

У таблиці 2.1 наведена загальна характеристика стану турсфери України під час війни.

Таблиця 2.1 – загальна характеристика туристичної сфери України на сучасному етапі

Характеристика	**Опис**	**Вплив на туристичну сферу**
1	**2**	**3**
Криза на ринку праці	Безпрецедентна криза, спричинена російською агресією, включаючи міграцію населення та мобілізацію.	Скорочення кількості зайнятих у сфері туризму та гостинності, особливо в постраждалих регіонах. Дефіцит кадрів, особливо кваліфікованих.
Скорочення зайнятості	Значне скорочення зайнятості в секторах "Тимчасове розміщування", "Харчування та напої", "Туристичні агентства та оператори".	Зменшення кількості робочих місць, зниження якості обслуговування, втрата кваліфікованих кадрів.
Регіональні зміни	Переміщення туристичного попиту та бізнесу із східних регіонів до західних.	Відкриття нових бізнесів та робочих місць у західних областях, зміна туристичних потоків.
Зайнятість вразливих груп	Зростання частки зайнятих осіб з інвалідністю та ВПО в секторі гостинності.	Потенціал для інтеграції вразливих груп населення та використання їхнього досвіду.
Дефіцит кадрів	Незважаючи на скорочення робочих місць, роботодавці відчувають дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію.	Ускладнення процесу найму та навчання персоналу, зниження якості послуг.
Попит на професії	Високий попит на офіціантів, барменів, кухарів, покоївок, електриків, слюсарів та зварювальників.	Необхідність підготовки та перекваліфікації кадрів за цими напрямками.
Проблеми сфери	Сприйняття роботи в сфері гостинності як непрестижної, відмова від працевлаштування людей старшого віку.	Посилення дефіциту кадрів, зниження мотивації працівників.
Шляхи вирішення	Створення профільних центрів з підготовки, підвищення кваліфікації та перекваліфікації для сектору туризму та гостинності. Заохочення МСБ до працевлаштування людей з інвалідністю, ВПО та ветеранів війни. Розширення грантових програм для стимулювання підприємницької діяльності. Реінтеграція ветеранів та українців, що повертаються з-за кордону.	Підвищення кваліфікації кадрів, інтеграція вразливих груп населення, підтримка бізнесу, сприяння розвитку сфери туризму та гостинності.

Джерело: розроблено автором

У Таблиці 2.2, на рисунку 2.2, 2.2 та 2.3 наведено основну статистичну

інформацію по зміні стану туристичної галузі у 2021-2022 рр.

Таблиці 2.2 - Показники зміни стану туристичної галузі у 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік
1	2	3
В'їзд іноземців в Україну (всього)	4 271 991	2 307 156
В'їзд іноземців з метою туризму	4 015 845	2 187 932
Виїзд українців за кордон (всього)	-	15 538 488
Скорочення обсягів реалізації в готельному секторі (тимчасове розміщування)	20 120 453,6 тис. грн.	7 830 835,3 тис. грн.
Скорочення обсягів реалізації у сфері громадського харчування	87 164 865,0 тис. грн.	30 350 550,0 тис. грн.
Скорочення обсягів реалізації у туроперейтингу	17 807 120,3 тис. грн.	3 511 864,7 тис. грн.
Рентабельність операційної діяльності закладів тимчасового розміщування	25,3%	-22,3%
Рентабельність операційної діяльності закладів харчування	3,5%	-5,5%
Рентабельність операційної діяльності в секторі туроперейтингу	4,5%	-15,0%

Джерело: розроблено автором на основі [15].



Рисунок 2.1 – Обсяги туристичних потоків у 2022 році (осіб)

Джерело: розроблено автором на основі [15].



Рисунок 2.2 – Негативна динаміка туристичної сфери у 2022р. (тис.грн)

Джерело: розроблено автором на основі [15].



Рисунок 2.3 – Зміни операційної діяльності підприємств туристичної сфери у 2022 році.

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Тож, аналізуючи наведені статистичні дані та попередній матеріал, можна зробити висновок про те, що туристична сфера України переживає глибоку кризу, зумовлену російською військовою агресією [35].

Основні негативні зміни у сфері туризму пов’язані з:

- різким скороченням туристичних потоків. Спостерігається значне зменшення як в'їзного, так і, ймовірно, внутрішнього туризму є прямим наслідком війни. Безпекова ситуація, логістичні проблеми та загальне негативне тло відлякують іноземних туристів, а внутрішні переміщення населення ускладнюють облік та організацію внутрішніх подорожей.
- фінансовими труднощами підприємств. Скорочення обсягів реалізації послуг у всіх секторах туристичної сфери призвело до серйозних фінансових проблем для підприємств, особливо для малого та середнього бізнесу, який складає більшість у цій галузі.
- зниженням рентабельності та збитковістю підприємств. Значне падіння рентабельності операційної діяльності свідчить про те, що багато підприємств туристичної сфери працюють у збиток, що загрожує їх закриттю та втраті робочих місць.
- кадровим дефіцитом. Війна та міграція населення призвели до значного дефіциту кадрів у туристичній сфері, особливо кваліфікованих фахівців [20].

Для подолання кризи та відновлення туристичної сфери необхідні комплексні заходи підтримки з боку держави, включаючи фінансову допомогу, програми перекваліфікації кадрів, сприяння розвитку внутрішнього туризму та створення безпечних умов для подорожей [30].

Території, що постраждали від збройного конфлікту, потребують повної відбудови ключової інфраструктури: транспортної, сервісної та управлінської. Туристична галузь на цих землях зможе повноцінно розвиватися лише після реалізації комплексу відновлювальних заходів. Необхідно створити систему стимулів для повернення кваліфікованих

фахівців у сфери обслуговування, які можуть бути задіяні в туристичному обслуговуванні.

Першочерговим завданням для розвитку туристичного сектору є відновлення зруйнованої інфраструктури та залучення інвестицій у створення нових туристичних напрямків, що відповідають сучасним потребам суспільства. Відсутність належної інфраструктури є серйозною перешкодою для повноцінного розвитку туризму.

2.2 Загальна характеристика компанії Anex tour (історія, місія, цінності, організаційна структура).

Тревел-бренд ANEX відомий у всьому світі вже понад 25 років. Компанія здійснює міжнародну туроператорську діяльність з 1996 року. Сьогодні компанія бере курс на розширення асортименту туристичних продуктів і позиціонує себе як багатопрофільний туроператор.

Компанія ANEX TOUR в Україні позиціонує себе як лідера в організації розваг на курортах Туреччини, Єгипту, Іспанії, Болгарії, Андорри, Тунісу, Греції та ОАЕ. У 2026 році компанії виповнюється 30 років на ринку України. В Україні успішно працюють більше 10 регіональних представництв «АНЕКС ТУР».

ANEX TOUR пропонує розваги від економ-класу до елітного VIP рівня в усіх напрямках. Постійно оновлюється широкий спектр готельних закладів і розваг, підвищується якість обслуговування. Практично з усіх міст-мільйонників літають рейси на всі курорти Туреччини, Єгипту, Іспанії, Болгарії та Тунісу.

Щороку ANEX TOUR впроваджує в свою роботу нові туристичні технології. Інновації дозволяють заощадити час, сили та гроші собі та партнерським агентствам. Сайт ANEX TOUR – це помічник для туристичних агентств, адже на сайті можна швидко відстежувати кількість

вільних місць на рейсах, описи готелів, новини, акції, пропозиції, новини, курси валют, навчальні програми та інше. Система онлайн-бронювання поїздок дозволяє забронювати потрібну поїздку буквально за хвилину, заповнивши просту форму та відстеживши потім статус заявки. Доступ до системи онлайн-бронювання надається лише за наявності підписаного договору між туроператором та агентом.

У будь-якій країні відпочинку туристів зустрічають гіди, підготовлені у вищих навчальних закладах туристичного профілю. Всі вони висококваліфіковані і організовують відпочинок та екскурсії для кожного туриста індивідуально. Список проведених екскурсій оновлюється щороку. Всі трансфери здійснюються комфортабельними автобусами компанії.

Успіх Anex Tour забезпечується багаторічним досвідом роботи на туристичному ринку, професіоналізмом співробітників ANEX TOUR, надійністю партнерів, широким вибором готелів, високим рівнем обслуговування та східною гостинністю. Сьогодні «АНЕКС ТУР» є одним із лідерів туристичного ринку України. З кожним сезоном збільшується кількість авіарейсів і, відповідно, потік туристів. Компанія прагне створити позитивний імідж, забезпечити міцну репутацію шляхом формування лояльності споживачів і підтримки довгострокових відносин з ними на основі маркетингової концепції.

Туристичний оператор ANEX TOUR запустив франчайзингову мережу в Україні в 2017 році. Це одна з найбільш клієнтоорієнтованих мереж в Україні. Туристична агенція «АНЕКС ТУР» — франчайзингова мережа туристичних агентств під брендом «АНЕКС», що динамічно розвивається. Вибудовуючи партнерські стосунки, ANEX TOUR зосереджується не лише на кількісних показниках, а більше на забезпеченні якості та надійності [20]. Турагенцією «АНЕКС ТУР» може стати будь-яке агентство на території України, яке відповідає вимогам франшизи.

ANEX TOUR прагне надавати своїм клієнтам якісні та доступні туристичні послуги, даруючи їм незабутній відпочинок та позитивні емоції.

Компанія цінує своїх клієнтів і ділових партнерів, прагне до постійного розвитку та вдосконалення, дотримується високих стандартів професіоналізму та етики.

Організаційна структура Anex Tour досить складна і включає в себе різні департаменти і підрозділи, кожен з яких відповідає за певний напрямок діяльності. Управління компанією здійснюється централізовано, проте регіональні представництва мають певну автономію у прийнятті рішень (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 – Структура управління туристичної фірми Anex Tour

івень управління	**Відділ/Департамент**	**Функції**
1	**2**	**3**
Вище керівництво	Генеральний директор	Загальне керівництво компанією, стратегічне планування, прийняття ключових рішень
	Фінансовий директор	Управління фінансами, бухгалтерський облік, фінансове планування
	Юридичний відділ	Юридичне забезпечення діяльності компанії, представництво в суді
Операційне управління	Відділ туроператорської діяльності	Розробка турів, бронювання готелів та авіаквитків, організація трансферів
	Відділ продажу	Продаж турів, робота з турагентами та клієнтами
	Відділ маркетингу та реклами	Маркетингові дослідження, розробка рекламних кампаній, просування турів
	Відділ обслуговування клієнтів	Підтримка клієнтів під час подорожі, вирішення проблемних ситуацій
	Відділ роботи з персоналом	Підбір, навчання та мотивація персоналу
Регіональні представництва	Регіональний директор	Управління діяльністю регіонального представництва
	Менеджери з продажу	Продаж турів в регіоні
	Гіди	Супровід туристів під час подорожі

Джерело: розроблено автором

Чисельність персоналу ТОВ «Анекс Тур» протягом 2019-2021 років практично не змінилася, за винятком збільшення штату на одну одиницю у 2021 році (менеджер з індивідуального туризму та продажу авіаквитків). Це свідчить про розширення діяльності підприємства.

На даний момент в ТОВ «Анекс Тур» (у м. Запоріжжя) працюють три менеджери, кожен за своїм напрямком: внутрішній туризм, виїзний туризм та індивідуальний туризм/продаж авіаквитків. Їх роботу координує провідний менеджер з туризму, який підпорядковується безпосередньо директору.

Провідний менеджер з туризму координує роботу менеджерів, представляє інтереси компанії, веде переговори та укладає договори, узгоджує туристичні продукти, контролює якість послуг, працює з консульствами та розробляє нові напрямки.

Менеджер з внутрішнього туризму працює з національними партнерами, складає програми прийому туристів, розраховує витрати та рентабельність, забезпечує виконання турів, інструктує гідів та створює інформаційну базу.

Менеджер з виїзного туризму працює з іноземними партнерами, готує програми перебування туристів за кордоном, формує собівартість маршрутів, контактує з консульствами, інструктує гідів та створює інформаційну базу щодо країн Європи [21].

Менеджер з індивідуального туризму та продажу авіаквитків розробляє індивідуальні схеми, працює з клієнтами, бронює та оформлює авіаквитки, веде документацію.

Система управління персоналом ТОВ «Анекс Тур» включає:

- підбір та найм працівників (використовуються внутрішні та зовнішні методи);
- кар'єрний ріст;
- підвищення кваліфікації;
- мотивацію та оплату праці (відповідно до встановлених окладів, доплат та надбавок);
- оцінку персоналу (повсякденна оцінка, оцінка потенціалу);
- припинення трудових відносин.

Розвиток персоналу включає оцінювання кадрів, виробничу адаптацію, атестацію, планування кар'єри та стимулювання розвитку.

Оплата праці здійснюється відповідно до встановлених окладів, доплат (за роботу в нічний час, понаднормово, за інтенсивність праці, ненормований робочий день) та надбавок (за високу професійну майстерність, рівень продажів, досягнення у праці).

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом та SWOT-аналіз системи управління персоналом Anex tour.

Ефективність діяльності туристичної фірми, особливо ТОВ «Анекс Тур», значною мірою залежить від її організаційної структури, принципів її побудови та здатності до постійного вдосконалення. Організаційна структура відіграє важливу роль у внутрішньому середовищі туристичного бізнесу, представляючи собою організовану сукупність взаємопов'язаних елементів, які завжди пов'язані один з одним, забезпечуючи їх функціонування та розвиток як єдиного цілого.

Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» має наступні характеристики:

- слідування цілям і завданням компанії;
- охоплення всіх функцій з управління бізнесом;
- чіткий розподіл обов'язків і обсягу роботи на рівнях управління;
- розумне поєднання централізації та децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації праці, інструкцій, норм і нормативів виконання робіт;
- визначення прав і відповідальності для кожного рівня управління;
- розподіл повноважень і зон відповідальності;

Для ТОВ «Анекс Тур» характерна лінійно-функціональна структура управління, яка базується на єдності управління та лінійній побудові структурних підрозділів, а також розподілі функцій управління між ними. Лінійно-функціональна структура управління характеризується тим, що вся влада зосереджена в руках ієрархічного лідера, який очолює колектив. Йому допомагає спеціальний пристрій, що складається з функціональних блоків, які беруть участь у розробці конкретних завдань і підготовці рішень. Принцип вертикального розподілу повноважень і відповідальності відповідно до ролей і прийняття рішень значно підвищує ефективність прийняття рішень [24].

Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективне управління компанією. Характеристики структури відповідають сучасним потребам ведення туристичного бізнесу та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Ефективність управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Існує багато методів, за допомогою яких можна оцінити ефективність управління персоналом. Нижче наведена таблиця з основними методами та їх характеристиками (таблиці 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні методи оцінки ефективності управління персоналом

Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Показники
1	2	3	4	5
Економічна ефективність	Порівняння витрат на персонал з результатами діяльності компанії.	Відображає прямий вплив управління персоналом на фінансові результати.	Складно виділити вплив саме управління персоналом на результати діяльності.	- Прибуток на одного працівника - Витрати на персонал на одиницю продукції - Рентабельність персоналу
Соціальна ефективність	Оцінка впливу управління персоналом на соціальний розвиток колективу.	Враховує не тільки економічні, а й соціальні аспекти діяльності.	Складно кількісно оцінити соціальні результати.	- Рівень задоволеності працівників - Плинність кадрів - Соціальна активність персоналу
Організаційна ефективність	Оцінка впливу управління персоналом на ефективність роботи організації в цілому.	Враховує вплив управління персоналом на всі аспекти діяльності організації.	Складно виділити вплив саме управління персоналом на загальну ефективність.	- Продуктивність праці - Якість продукції/послуг - Рівень досягнення стратегічних цілей
Комплексна оцінка	Поєднання різних методів оцінки для отримання більш повної картини.	Дозволяє врахувати різні аспекти ефективності управління персоналом.	Вимагає значних ресурсів та часу.	- Комбінація різних показників, що характеризують економічну, соціальну та організаційну ефективність.

Джерело: розроблено автором

Додатковими методами оцінки ефективності управління персоналом можуть бути:

Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI). Визначення конкретних показників, що характеризують ефективність роботи персоналу, та їх регулярне відстеження.

- Опитування та анкетування. Збір інформації про думку працівників щодо різних аспектів роботи, включаючи управління персоналом.

- Метод 360 градусів. Оцінка працівника з різних точок зору (керівник, колеги, підлеглі, клієнти).

- Аудит персоналу. Перевірка відповідності системи управління персоналом встановленим стандартам та вимогам.

Однак у своєму досліджені використовуємо метод - систему збалансованих показників (BSC). Система збалансованих показників (BSC) - це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити ефективність діяльності організації, включаючи управління персоналом, з різних точок зору, враховуючи фінансові, клієнтські, внутрішні та навчально-розвиваючі аспекти. BSC допомагає пов'язати стратегічні цілі компанії з конкретними показниками та завданнями, що дозволяє більш ефективно управляти ресурсами та досягати бажаних результатів.

Метод збалансованих показників (BSC) є особливо доцільним для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві туристичної сфери, оскільки:

1). BSC враховує не тільки фінансові результати діяльності підприємства, але й інші важливі аспекти, такі як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та потенціал розвитку персоналу. Для туристичної сфери, де якість обслуговування та враження клієнтів є критично важливими, такий комплексний підхід є особливо цінним.

2). Цей метод допомагає пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними показниками та завданнями для кожного відділу та працівника. Це забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях та сприяє досягненню загальних цілей компанії. Для туристичних підприємств, які часто мають складну структуру та багато різних напрямків діяльності, такий зв'язок є життєво необхідним.

3). Він дозволяє оцінити внесок персоналу в досягнення стратегічних цілей підприємства. Це може бути зроблено шляхом встановлення

конкретних показників, що характеризують ефективність роботи персоналу, таких як рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці, плинність кадрів тощо. Для туристичної сфери, де персонал відіграє ключову роль у створенні позитивного враження у клієнтів, така оцінка є особливо важливою [25].

4. BSC може бути використана для мотивації та розвитку персоналу. Працівники бачать, як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей компанії, що підвищує їхню зацікавленість та відповідальність. Крім того, BSC може допомогти визначити потреби персоналу в навчанні та розвитку, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та професіоналізму. Для туристичної сфери, де постійний розвиток та адаптація до змін є необхідними умовами успіху, це є дуже важливим.

5. Також BSC є гнучким інструментом, який може бути адаптований до змін у зовнішньому середовищі та стратегічних цілях підприємства. Це особливо важливо для туристичної сфери, яка характеризується високою динамічністю та залежить від багатьох факторів, таких як політична ситуація, економічна криза, природні катаклізми тощо.

Тож, використання BSC для оцінки ефективності управління персоналом є особливо доцільним для підприємств туристичної сфери, оскільки дозволяє врахувати специфіку цієї галузі та забезпечити комплексний та стратегічно спрямований підхід до управління персоналом. BSC допомагає пов'язати діяльність персоналу зі стратегічними цілями підприємства, оцінити внесок персоналу в успіх компанії, мотивувати та розвивати працівників, а також адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На рисунку 2.4 – наведені основні переваги використання цього методу.



Рисунок 2.4 – переваги використання BSC-методу

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз ефективності управління персоналом Anex tour, дозволяє зазначити, що в цілому управління персоналом Anex tour є задовільним і має певні позитивні тенденції, однак є ціла низка проблем, про які мова піде в наступному розділі, і які потребують подальшого вирішення для покращення загальної конкурентоспроможності підприємства серед інших лідерів галузі. Детальніше результати аналізу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - показники ефективності управління персоналом Anex tour

Перспектива	**Показник**	**Деталізація**	**Ціль**	**Досягнення цілі у 2023р.**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Фінансова	Витрати на персонал на одиницю продукції	- Зарплата - Навчання - Бонуси - Соціальні внески	Зниження витрат на 10% по кожній категорії витрат та виду	Витрати на персонал / Обсяг обслуговування клієнтів **-0,5%**
	Рентабельність інвестицій в персонал (ROI)		Збільшення ROI на 15% за рік	(Дохід від працівника - Витрати на працівника) / Витрати на працівника * 100% **0%**
	Коефіцієнт утримання персоналу		Збільшення коефіцієнта утримання до 80%	(Кількість працівників, що залишилися в компанії протягом року / Загальна кількість працівників на початку року) * 100% **55%**

Продовження таблиці 2.5 - показники ефективності управління персоналом Anex tour

1	2	3	4	5
Клієнтська	Рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням	- За категоріями клієнтів - За аспектами обслуговування	Підвищення рівня задоволеності до 90% по кожній категорії клієнтів та аспекту обслуговування	**72%**
	Кількість скарг від клієнтів		Зменшення кількості скарг на 20% за рік	**16%**
	Індекс лояльності клієнтів (NPS)		Збільшення NPS до 50%	% промоутерів - % критиків **38%**
Внутрішня	Плинність кадрів	- За категоріями персоналу - За причинами звільнення	Зниження плинності кадрів до 5% по кожній категорії персоналу	(Кількість звільнених працівників за період / Середньооблікова чисельність персоналу) * 100%. **-2%**
	Продуктивність праці		Збільшення продуктивності праці на 10% за рік	Виручка / Кількість працівників **-4%**
	Кількість помилок, допущених персоналом		Зменшення кількості помилок на 15% за рік	**15%**
Навчально-розвиваюча	Кількість працівників, які пройшли навчання	- Види навчання (тренінги, семінари, курси) - Тривалість навчання	100% працівників повинні пройти навчання згідно з планом розвитку протягом року	**86%**
	Витрати на навчання персоналу		Збільшення витрат на навчання на 20%	**17,6%**
	Рівень задоволеності працівників навчанням		Підвищення рівня задоволеності навчанням до 95%	**90%**
Додаткові аспекти	Мотивація персоналу	- Задоволеність роботою - Рівень залученості - Участь у програмах мотивації		не досягнуто*
	Корпоративна культура	- Рівень взаємодії між працівниками - Підтримка цінностей компанії - Рівень корпоративної ідентичності		досягнуто частково*
	Безпека праці	- Кількість травм на виробництві		не досягнено*

(*-за результатами опитування співробітників Запорізького відділення компанії Anex tour)

Проведений аналіз ефективності управління персоналом Anex tour дозволяє зазначити, що використання методу збалансованих показників (BSC) є особливо доцільним для підприємства туристичної сфери. BSC забезпечує комплексний погляд на ефективність управління персоналом, враховуючи не тільки фінансові результати, але й інші важливі аспекти, такі як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та потенціал розвитку персоналу [31].

Для Anex tour, як для підприємства, що працює у сфері обслуговування, де якість обслуговування та враження клієнтів є критично важливими, такий комплексний підхід є особливо цінним. BSC допомагає пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними показниками та завданнями для кожного відділу та працівника, що забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях та сприяє досягненню загальних цілей компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ANEX TOUR

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом Anex tour

У сучасному світі, де туристична індустрія зазнає постійних змін та зростаючої конкуренції, ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху для туристичних компаній, таких як Anex tour. Пропонуємо задля удосконалення системи управління персоналом розробити та впровадити модель компетенцій, що може дозволити визначити ключові якості та навички, необхідні для успішної роботи на різних посадах, а також створити систему оцінювання, навчання та розвитку персоналу на основі цих компетенцій.

Перш за все слід пояснити актуальність розробки моделі компетенцій для Anex tour.

Тож можна зазначити, що розробка та впровадження такої моделі по-перше дасть можливість підвищити якість обслуговування клієнтів. У туристичній сфері якість обслуговування є вирішальним фактором задоволеності клієнтів та їх лояльності до компанії. Модель компетенцій дозволить визначити, які саме навички та якості необхідні працівникам для забезпечення високого рівня обслуговування, та забезпечити їх розвиток.

По-друге – дасть можливість оптимізувати процеси управління персоналом. Модель компетенцій може стати основою для розробки ефективної системи оцінювання, навчання, мотивації та кар'єрного розвитку персоналу. Вона дозволить чітко визначити критерії успіху для кожної посади та забезпечити прозорість та об'єктивність в управлінні персоналом.

По-третє - забезпечить конкурентоспроможність компанії. Наявність у компанії висококваліфікованого та мотивованого персоналу є важливою конкурентною перевагою. Модель компетенцій дозволить залучати та

утримувати талановитих працівників, а також забезпечувати їх постійний професійний розвиток, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку [30].

По-четверте – дозволить адаптуватися до змін на ринку. Туристичний ринок постійно змінюється, з'являються нові технології, напрямки та вимоги клієнтів. Модель компетенцій дозволяє швидко адаптуватися до цих змін, визначаючи нові необхідні навички та забезпечуючи їх розвиток у персоналу.

Модель компетенцій для працівників Anex tour - це комплексна система, яка визначає ключові якості, навички та знання, необхідні для успішної роботи на різних посадах в компанії. Вона служить основою для розробки ефективної системи управління персоналом, включаючи оцінювання, навчання, мотивацію та кар'єрний розвиток. Структура моделі компетенцій наведена на рисунку 3.1.

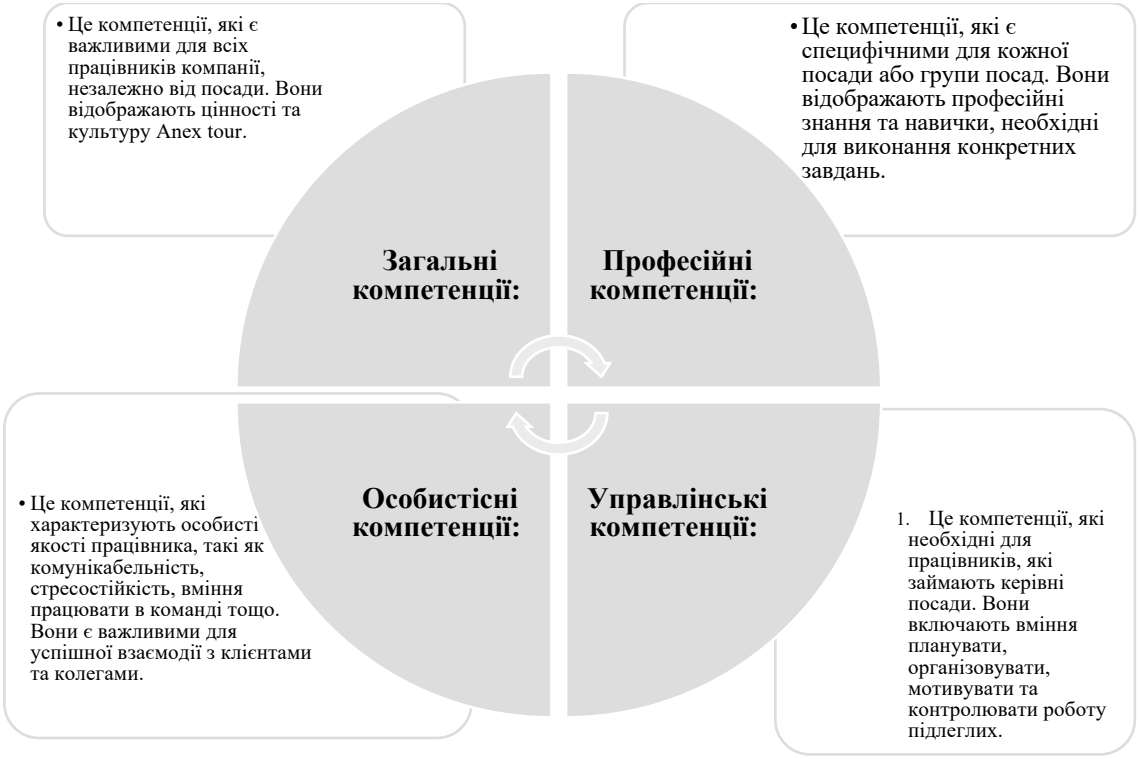


Рисунок 3.1 - Структура моделі компетенцій

Кожна компетенція в моделі має свій опис, який включає:

- Визначення компетенції. Чітке та зрозуміле формулювання, що пояснює суть компетенції.

- Рівні розвитку компетенції. Шкала, яка відображає рівень володіння компетенцією (наприклад, початковий, середній, високий).

- Індикатори прояву компетенції. Конкретні приклади поведінки, які свідчать про наявність та рівень розвитку компетенції.

Нижче наведено приклад опису кожної компетенції за рівнями розвитку та індикаторами прояву компетенцій (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика необхідних компетенцій з врахуванням рівнів розвитку та індикаторів прояву

Компетенція	Визначення компетенції	Рівні розвитку компетенції	Індикатори прояву компетенції
1	2	3	4
Комунікація	Здатність чітко та ефективно передавати інформацію різними способами.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Під час спілкування намагається пояснити основні ідеї, але допускає невеликі непорозуміння. 2. Вміє чітко передавати ідеї та слухати інших, мінімальні непорозуміння. 3. Легко та ефективно передає ідеї, використовує різні форми комунікації для різних аудиторій.
Лідерство	Способи мотивувати та надихати команду на досягнення спільних цілей.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Виявляє ініціативу, але не завжди може вести команду до мети. 2. Підтримує команду, забезпечує виконання завдань. 3. Мотивує та надихає інших, бере на себе відповідальність за розвиток команди та досягнення результатів.
Креативність та інновації	Здатність генерувати нові ідеї та підходи для вирішення завдань.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Виявляє інтерес до нових ідей, але обмежується звичними підходами. 2. Пропонує нестандартні ідеї для вирішення проблем. 3. Впроваджує інноваційні рішення та самостійно генерує нові ідеї, які значно покращують процеси.
Аналіз та прийняття рішень	Здатність оцінювати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Володіє основами аналізу ситуацій, приймає рішення за допомогою інших. 2. Самостійно аналізує ситуації та приймає рішення з огляду на доступні дані. 3. Приймає обґрунтовані, стратегічні рішення, враховуючи всі можливі фактори та ризики.
Емоційний інтелект	Здатність розуміти свої емоції та емоції інших, керувати ними.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Має основні уявлення про свої емоції, але не завжди здатний їх контролювати. 2. Виявляє емпатію, вміє слухати та розуміти емоції інших людей. 3. Активно управляє емоціями, як своїми, так і інших, підтримує емоційну атмосферу в команді.

Продовження таблиці 3.1 – Характеристика необхідних компетенцій з врахуванням рівнів розвитку та індикаторів прояву

1	2	3	4
Організація та планування	Здатність організовувати робочий процес та ефективно планувати завдання.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Планує свої завдання, але часто виникають затримки через недостатнє планування. 2. Планує завдання та ефективно розподіляє час, забезпечує своєчасне виконання. 3. Вміє організувати робочі процеси для команди, визначає пріоритети та досягає результатів у стислі терміни.
Проблемне мислення	Способи виявлення проблем та знаходження оптимальних рішень.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Виявляє проблеми та намагається знаходити прості рішення. 2. Аналізує проблему з різних точок зору та пропонує кілька можливих варіантів вирішення. 3. Швидко виявляє проблеми, розробляє стратегії для їх вирішення та впроваджує зміни для довгострокового успіху.
Командна робота	Здатність ефективно працювати в команді для досягнення спільних цілей.	1. Початковий 2. Середній 3. Високий	1. Взаємодіє з командою, але іноді має труднощі у співпраці з іншими. 2. Активно бере участь у груповій роботі, спільно вирішує завдання. 3. Лідирує в командній роботі, ініціює співпрацю, сприяє успішному виконанню завдань усією командою.

Ця таблиця може бути адаптована до різних компетенцій або змінена в залежності від конкретної моделі або контексту. Важливо, щоб кожна компетенція була чітко визначена і містила конкретні індикатори для кожного рівня розвитку.

3.2 Розробка програми впровадження запропонованих заходів

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними змінами та вимагає від співробітників високого рівня професіоналізму, адаптивності та постійного розвитку. Успіх туристичної компанії безпосередньо залежить від рівня компетенцій її персоналу. Саме тому розробка та впровадження програми з розвитку компетенцій є стратегічно важливим кроком для досягнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання.

Дана програма, розрахована на 12-18 місяців з можливістю продовження та коригування, є комплексним підходом до розвитку

ключових компетенцій серед співробітників. Вона включає в себе навчання, оцінку та підтримку постійного вдосконалення, що дозволяє забезпечити безперервний процес професійного зростання кожного працівника.

Актуальність програми обумовлена необхідністю відповідати сучасним викликам ринку праці, підвищувати ефективність діяльності компанії та забезпечувати її сталий розвиток. Вона спрямована на вирішення таких завдань:

- підвищення професійного рівня співробітників. Програма забезпечує можливість отримання нових знань та навичок, необхідних для успішного виконання службових обов'язків.
- розвиток ключових компетенцій. Програма фокусується на розвитку саме тих компетенцій, які є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей компанії.
- мотивація та залучення персоналу. Ця програма сприяє підвищенню мотивації співробітників, їх залученню до процесів розвитку компанії та усвідомленню власної важливості.
- формування кадрового резерву. Створює умови для виявлення та розвитку талановитих співробітників, які можуть стати основою кадрового резерву компанії.

Метою програми є забезпечення розвитку ключових компетенцій серед співробітників, необхідних для досягнення стратегічних цілей Anex tour. Також запропонована програма дасть можливість створити систему безперервного професійного розвитку персоналу та підвищити ефективність діяльності компанії за рахунок підвищення рівня компетенцій співробітників.

Термін реалізації програми: 12-18 місяців (з можливістю продовження і коригування залежно від результатів).

Дана програма є важливим інструментом для досягнення успіху компанії в умовах сучасного ринку. Її реалізація дозволить забезпечити сталий розвиток бізнесу за рахунок підвищення рівня компетенцій

персоналу. Основні етапи програми впровадження заходів з розвитку компетенцій наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні етапи впровадження запропонованих заходів програми

Етап	Завдання	Дії та Опис	Термін
1	2	3	4
1. Підготовчий етап (1-2 місяці)	1.1. Оцінка поточного рівня компетенцій	- Провести внутрішній аудит компетенцій через опитування, співбесіди та аналіз даних. - Визначити рівень розвитку кожної компетенції (початковий, середній, високий). - Створити індивідуальні звіти для подальшого планування розвитку.	1-2 місяці
	1.2. Розробка навчальних матеріалів та програм	- Створити навчальні модулі, семінари, тренінги для розвитку компетенцій. - Підготувати онлайн ресурси (вебінари, відео, тестування) для самостійного навчання. - Запровадити інтерактивні методи навчання (ролеві ігри, групові обговорення).	1-2 місяці
	1.3. Створення команди відповідальних за впровадження	- Призначити керівників проектів для кожної компетенції. - Залучити внутрішніх тренерів або консультантів для проведення тренінгів.	1-2 місяці
2. Етап навчання та розвитку (3-6 місяців)	2.1. Проведення тренінгів та навчальних заходів	- Організувати серії тренінгів для розвитку компетенцій (комунікація, лідерство, креативність). - Запровадити онлайн курси для гнучкості доступу до навчальних матеріалів. - Використовувати групові обговорення для інтерактивності.	3-6 місяців
	2.2. Оцінка ефективності навчання	- Проводити оцінку ефективності після кожного тренінгу (тести, зворотний зв'язок). - Визначити рівень розвитку компетенцій через самооцінку, оцінки менеджерів та колег.	3-6 місяців
	2.3. Індивідуальні плани розвитку	- Створити індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. - Проводити регулярні співбесіди для оцінки прогресу та коригування плану розвитку.	3-6 місяців
3. Етап моніторингу та корекції (6-12 місяців)	3.1. Регулярна оцінка прогресу	- Запровадити щоквартальну оцінку компетенцій для кожного співробітника. - Використовувати метрики для вимірювання рівня розвитку компетенцій (продуктивність, здатність до командної роботи, лідерські якості).	6-12 місяців
	3.2. Впровадження зворотного зв'язку	- Проводити регулярні сесії зворотного зв'язку для оцінки результатів навчання та обговорення коригувань. - Виявляти індикатори успіху та відстежувати їх динаміку.	6-12 місяців
	3.3. Внесення корективів до навчального процесу	- Коригувати програми навчання та підвищувати якість тренінгів за результатами оцінок та зворотного зв'язку. - Адаптувати індивідуальні плани розвитку для співробітників, які потребують додаткової підтримки.	6-12 місяців

Продовження таблиці 3.2 - Основні етапи впровадження запропонованих заходів програми

1	2	3	4
4. Етап інтеграції та закріплення результатів (12+ місяців)	4.1. Створення системи підтримки	- Встановити постійний процес навчання та розвитку на основі досягнутого рівня компетенцій. - Створити менторські програми для допомоги в розвитку компетенцій. - Запровадити внутрішню сертифікацію для підтвердження високих рівнів.	12+ місяців
	4.2. Заохочення та мотивація	- Ввести систему нагород і мотивації для співробітників, які продемонстрували високий рівень розвитку компетенцій. - Заохочення може включати премії, кар'єрні можливості, визнання на корпоративних заходах.	12+ місяців
	4.3. Сталий моніторинг та удосконалення	- Проводити регулярні внутрішні аудит і оновлення моделей компетенцій для відповідності сучасним вимогам. - Продовжити підтримку навчання та розвитку компетенцій на всіх рівнях компанії.	12+ місяців
Очікувані результати	Підвищення рівня професіоналізму та компетентності співробітників	- Підвищення якості виконання службових обов'язків, зростання продуктивності праці, покращення рівня мотивації та залучення персоналу. - Формування кадрового резерву компанії.	12+ місяців

Ця таблиця включає усі етапи з їх детальним описом і термінами реалізації, що дозволяє чітко організувати процес впровадження заходів для розвитку компетенцій в організації.

Тож, в цілому можемо зазначити, що впровадження запропонованої програми з розвитку компетенцій може містити такі основні етапи як:

- підготовчий етап, розрахований на 1-2 місяці, та містить проведення оцінки поточного рівня компетенцій, розробку навчальних матеріалів та програм, створення команди відповідальних за впровадження

- етап навчання та розвитку - 3-6 місяців, включає проведення тренінгів та навчальних заходів, оцінку ефективності навчання, розробку індивідуальних планів розвитку

- етап моніторингу та корекції, що може проходити протягом 6-12 місяців та включати проведення регулярної оцінки прогресу, запровадження зворотного зв'язку та внесення коректівів до навчального процесу.

- етап інтеграції та закріплення результатів – понад 12 місяців, для

створення системи підтримки, впровадження заходів заохочення та мотивації, включаючи сталий моніторинг та удосконалення [28].

Авжеж, слід зазначити практичні результати, які очікуються від впроваджена запропонованої програми з розвитку компетенцій на підприємстві Anex tour. Серед головних очікуваних результатів виділимо наступні:

- підвищення рівня професіоналізму та компетентності співробітників;
- покращення якості виконання службових обов'язків;
- вища продуктивність та інноваційність в організації.
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення;
- підвищення рівня мотивації та залучення персоналу;
- формування кадрового резерву компанії.

Основні ресурси, які необхідні для реалізації цієї програми:

- внутрішні експерти та тренери;
- онлайн платформи для навчання;
- залучення зовнішніх консультантів та тренерів;
- бюджет для навчальних матеріалів, семінарів та інших навчальних заходів.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних засад управління персоналом в туристичній сфері, проаналізовано сучасний стан туристичної галузі України та систему управління персоналом Anex tour, а також запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом на основі розробленої моделі компетенцій та програми її впровадження.

У першому розділі роботи було розглянуто сутність та особливості управління персоналом в туристичній сфері, визначено роль та значення персоналу в успіху туристичної фірми, а також сформульовано вимоги до персоналу туристичної фірми, зокрема професійні якості, комунікативні навички та стресостійкість.

У другому розділі роботи було проаналізовано сучасний стан туристичної галузі України, охарактеризовано компанію Anex tour, її історію, місію, цінності та організаційну структуру. Особливу увагу було приділено оцінці ефективності системи управління персоналом Anex tour за допомогою методу збалансованих показників (BSC). Результати аналізу показали, що система управління персоналом Anex tour має як сильні, так і слабкі сторони.

У третьому розділі роботи було запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми Anex tour. Основним напрямком удосконалення є розробка та впровадження моделі компетенцій, яка дозволить визначити ключові якості та навички, необхідні для успішної роботи на різних посадах, а також створити систему оцінювання, навчання та розвитку персоналу на основі цих компетенцій.

Розроблена модель компетенцій включає такі ключові компетенції, як комунікація, лідерство, креативність та інновації, аналіз та прийняття рішень, емоційний інтелект, організація та планування, проблемне мислення та командна робота. Для кожної компетенції визначено рівні

розвитку та індикатори прояву.

На основі моделі компетенцій розроблено програму впровадження, яка передбачає чотири етапи: підготовчий етап, етап навчання та розвитку, етап моніторингу та корекції, а також етап інтеграції та закріплення результатів. Програма включає конкретні заходи, спрямовані на розвиток компетенцій персоналу, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, індивідуальні плани розвитку та менторство.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів призведе до підвищення рівня професіоналізму та компетентності співробітників Anex tour, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання продуктивності праці, формування кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку туристичних послуг.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що удосконалення системи управління персоналом є важливим фактором успіху туристичної фірми Anex tour в умовах сучасного ринку. Розроблена модель компетенцій та програма її впровадження є ефективним інструментом для досягнення цієї мети.

Рекомендується впровадити розроблену модель компетенцій та програму її впровадження в Anex tour. Також необхідно забезпечити регулярний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів з метою своєчасного коригування та удосконалення системи управління персоналом. Важливо залучити до процесу впровадження змін весь персонал компанії, забезпечити їх підтримку та мотивацію.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(14) 2019. С. 222-229

2. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах туріндустрії» (для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140103 - Туризм) / С.А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім.. О.М. Бекетова , 2016. 84 с.

3. Управління персоналом туристичного підприємства : методичні рекомендації до практичних занять для студентів спеціальності 242 «Туризм» першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. О. Стрижак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 55 с.

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

5. Перший український онлайн-журнал для професіоналів туристичного бізнесу. URL: http://turprofi.com.ua (дата звернення: 05.02.2025).

6. Nickson D. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Amsterdam ; Boston ; Heidelberg. 2007. 305 p.

7. Семенов В.Ф., Нєчева Н.В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 258 с.

8. Писаревський І. М. П34 Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник / І. М. Писаревський, С. А. Александрова: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 175 с.

9. Л.О. Корчевська, О.В. Кокорєва, А.Є. Глинська, А.С. Перелигіна, М.С. Сокол. Роль комунікативної компетентності керівника туристичних підприємств в умовах ринкових євроінтеграційних процесів. Вісник ХНТУ № 3(78), 2021 р. с. 209-215

10. Савіна Г.Г., Яковенко О.В. Управління клієнтською базою туристичного підприємства із застосуванням інтернет-ресурсів: економічний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. 25 (2). С. 107-110. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_2_2019ua/23.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

11. Глинська А. Є., Корчевська Л. О., Кокорєва О. В. Види та ризики комунікативних зв'язків персоналу у формуванні інноваційного середовища туристичного підприємства. Бізнес Інформ. 2021. №7. С. 70–75. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-70-75 (дата звернення: 23.02.2025)

12. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник / І. М. Писаревський, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2017. 175 с.

13. Корчевська Л.О. Психологічна стійкість як фактор успішності менеджера. Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: збірник наукових праць за матеріалами V Усеукраїнської науково-практичної конференції: Херсон, 26-27 березня 2020 р. / Упоряд. Т.Казакова. Херсон, книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С. 2020. С. 111-115.

14. Сергієнко Н. П. Особливості психологічної стійкості особистості під час подолання критичних ситуацій. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4065/1/Сергієнко%20Н.П.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

15. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках» URL:

https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

16. UN Tourism conducted a global survey among its UN Tourism Panel of Tourism Experts on the impact of COVID-19 on tourism and the expected time of recovery. December 2023. Published: 19/01/2023. URL: https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data (дата звернення: 23.02.2025)

17. Economic Impact 2022: Global Trends. World Travel & Tourism Council. August 2022. URL: https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

18. Рига І.І., Рошко С.М. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4(87). С. 396–400. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.51

19. Благун І., Румянцева І. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туризму в Україні в кризових умовах. Věda a perspektivy. 2024. № 2. С. 56-65. URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-56-65 (дата звернення: 23.02.2025)

20. Паньків Н. Конкурентоспроможність України на світовому ринку туристичних послуг: ретроспективний аналіз. Grail of Science. 2024. № 36. С. 546–551 DOI: https://doi.org/10.36074/grailof-science.16.02.2024.096

21. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. Економічний аналіз. 2020. № 4. С. 23 - 30.

22. Джинджоян В.В., Корнєєв М.В., Ходак О.В., Небаба Н.О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навч. посіб. Київ : Видавництво «Каравела», 2024. 376 с.

23. Миронов Ю.Б. Шляхи післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного

університету. Економічні науки. 2023. № 71. С. 64–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09

24. Крупіца І.В., Євтушок О.В., Киричук В.Г. Світові тренди та перспективи розвитку туризму в Україні. Економічний простір. 2022. № 178. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-4

25. Туристичний барометр України 2021–2022. Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer2021-2022.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

26. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ). URL: https://www.tourism.gov.ua (дата звернення: 23.02.2025)

27. Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. INSIGHT REPORT MAY 2022. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/publications/travel-andtourism-development-index-2021/ (дата звернення: 23.02.2025)

28. Плотнікова М.Ф., Якобчук В.П., Ходаківський Є.І., Войтенко А.Б., Колеснікова М.С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 102–112.

29. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 68. С. 155–158. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct68-27

30. Моца А.А., Шевчук С.М., Середа Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560 (дата звернення: 23.02.2025)

31. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 51–61.

32. Фастовець О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. № 3(80). С. 87 - 97. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-87-97

33. Голинський В.І. Удосконалення маркетингової політики підприємства. 2021. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44180/1/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%92.%D0%86..pdf (дата звернення: 05.02.2025).

34. Гой І.В., Смелянська Т.Т. Підприємництво : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.

35. Гордей О. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. Фінансовий простір. 2019. № 2. С. 154-163.

36. Економіка підприємництва : підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2020. 708 с.

37. Колосінська М.І., Бойда С.В., Семенко О.О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. 97 Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.93.