

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ

Дипломна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:
студент 2 курсу, групи 651
денної форми навчання
спеціальності
051 Економіка
освітня програма «Управління
персоналом
та економіка праці»

(шифр і назва спеціальності)

Бурмістров Олександр Євгенійович

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Філіпчук Н.В.

(прізвище та ініціали)

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № ____

від „__” _____ 2023 р.

зав. кафедри _____ проф. Лопатинський Ю.М.

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 Економіка (ОП Управління персоналом та економіка праці). Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2023

Бурмістров О. Удосконалення стратегії управління персоналом підприємств туристичної сфери діяльності

У роботі узагальнено теоретичні підходи з дослідження стратегічного управління персоналом як фактора підсилення конкурентних переваг господарюючого суб'єкта.

Проведено аналіз діяльності стану персоналу та оцінено основні підсистеми управління, особливості стимулювання працівників туристичної компанії.

Обґрунтовано перспективні стратегії управління персоналом на досліджуваному туристичному підприємстві.

Ключові слова: туристичне підприємство, управління персоналом, стратегія управління, туристична сфера.

ABSTRACT

Master's thesis for a master's degree in 051 Economics (Human Resource Management). Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2023.

Burmistrov O. Improvement of personnel management strategy of tourism enterprises

The work summarizes theoretical approaches to the study of strategic personnel management as a factor in strengthening the competitive advantages of a business entity.

An analysis of the state of the personnel was carried out and the main subsystems of management were evaluated, as well as the peculiarities of the promotion of employees of the travel company.

Prospective personnel management strategies at the researched tourist enterprise are substantiated.

Keywords: tourist enterprise, personnel management, management strategy, tourism sphere.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Олександр Бурмістров

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Наукові підходи до визначення стратегічного управління персоналом	6
1.2. Особливості стратегій управління персоналом туристичного підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	23
2.1. Аналіз господарської діяльності «САГА ТМ» в сфері туристичних послуг	23
2.2. Специфіка стимулювання працівників туристичного оператора «САГА ТМ»	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	39
3.1. Інноваційні підходи у сфері надання туристичних послуг на вітчизняному ринку	39
3.2. Стратегічні аспекти розвитку системи управління трудовим потенціалом досліджуваного туристичного підприємства	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Наукові підходи до визначення стратегічного управління персоналом	7
1.2. Особливості стратегій управління персоналом туристичного підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	24
2.1. Аналіз господарської діяльності «САГА ТМ» в сфері туристичних послуг	24
2.2. Специфіка стимулювання працівників туристичного оператора «САГА ТМ»	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	39
3.1. Інноваційні підходи у сфері надання туристичних послуг на вітчизняному ринку	39
3.2. Стратегічні аспекти розвитку системи управління трудовим потенціалом досліджуваного туристичного підприємства	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Туристичний бізнес розвивається в жорсткому конкурентному середовищі. Адже, в процесі функціонування компанії, працівники туристичних фірм повинні зуміти не тільки залучити, але і кваліфіковано обслужити туристів. А отже, туристичні організації не можуть бути конкурентоспроможними без професійно суб'єктів туристичної індустрії: готельного, транспортного і ресторанного обслуговування, а також уміння надати ряд додаткових і важливих послуг з організації дозвілля туристів, їх задоволеності та отримання позитивних емоцій для майбутньої співпраці.

Слід підкреслити, що туристична сфера, як одна з найбільш динамічно розвинутих і перспективних напрямків у сфері послуг може стати однією з альтернатив соціально-економічного розвитку цілих регіонів країн і особливо малих міст. На жаль, вже сьогодні очевидна гостра нестача кваліфікованих кадрів, необхідних для розвитку цієї галузі, яка може дати істотний мультиплікативний ефект. Адже значний дохід від туристичної діяльності отримують багато країн, що розвивають на своїй території успішний туристичний бізнес.

Ефективність будь-якої організації визначається багатьма факторами. Одним із головних є, безумовно, якість менеджменту підприємства та стратегічне мислення персоналу. Для того, щоб організація була успішною та досягала найкращих результатів, необхідна якісна реалізація всіх принципів, правил і навиків у формуванні стратегії управління, найновітніших технологій менеджменту, а також застосування необхідних стилів і методів керування туристичною фірмою, зважаючи на складові елементи процесу управління та умови функціонування фірми на ринку туристичних послуг.

Таким чином, для забезпечення успішного функціонування підприємства, актуальними стають завдання, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу, пошук стратегічних та оптимізаційних напрямів його активізації.

Безумовно, що які б показники не демонструвало туристичне підприємство варто пам'ятати, що за цим всім стоїть людина зі своїми потребами, бажаннями, вмінням, досвідом якісно працювати. І саме відданість своїй справі, працелюбність, компетентність персоналу туристичної компанії лежить в основі високоякісного обслуговування.

Метою роботи є розробка та обґрунтування основних напрямів та на цій основі виокремлення стратегії, щодо вдосконалення системи управління персоналом туристичного оператора «САГА ТМ».

Для того, щоб досягнути вище зазначену мету, було поставлено наступні завдання:

- розглянути еволюцію наукових підходів до стратегічного управління персоналом;
- систематизувати на основі класифікаторів стратегії управління туристичного підприємства;
- дослідити стратегічне управління персоналом як фактор підсилення конкурентних переваг господарюючого суб'єкта;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру господарської діяльності туристичного оператора «САГА ТМ»
- провести аналіз діяльності стану персоналу та оцінити основні підсистеми управління
- дослідити особливості стимулювання працівників туристичної компанії «САГА ТМ»;
- розглянути перспективні стратегії управління персоналом на туристичному підприємстві «САГА ТМ».

Об'єктом дослідження являється процес управління персоналом на туристичному підприємстві «САГА ТМ».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, вибору стратегії управління персоналом туристичного оператора «САГА ТМ».

Методи дослідження. У дипломній роботі для вирішення поставлених завдань використовувались загальні економічні закони та наступні методи: 1) системного аналізу для систематизації стратегій кадрового потенціалу; 2) загальнонаукові системно-ситуаційні методи дослідження для розкриття змісту та сутності управління персоналом в туристичній компанії; 3) інформаційно-логічне та імітаційне моделювання для вибору стратегії управління трудовими ресурсами; 4) статистичні і експертні методи обробки даних; 5) методи прогнозування для виявлення місця туристичного оператора на світовому та вітчизняному ринках.

Інформаційна база. У процесі написання дипломної роботи були використані законодавчі акти, навчальні матеріали вітчизняних та зарубіжних авторів, а також інформація з періодичних видань, спрямованих на вивчення теми, а також статистичні дані.

Структура роботи: робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Наукові підходи до визначення стратегічного управління персоналом

Еволюція наукових підходів до стратегічного управління персоналом тісно пов'язана з розвитком підприємства, оскільки і розвиток, і стратегія спрямовані на довгострокову перспективу. Дослідження наукової літератури свідчать, що термін «стратегічне управління» був вперше введений в науку на перетині 60-70-х років для визначення відмінностей між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням на вищому рівні. Ця необхідність виникла внаслідок змін у умовах бізнесу.

Розробка ідей стратегічного управління знайшла відображення в трудах численних науковців, таких як І. Ансофф, М. Армстронг, П. Друкер, К. Ендрюс, Г. Мінцберг, М.Х. Мескон, М. Портер та інших. Вони пропонували підходи до розвитку теорії управління, які свідчили, що організація є відкритою системою, яка адаптується до внутрішнього середовища. На цій основі встановлювалися взаємозв'язки між типами середовища та різними моделями управління.

Деякі науковці розглядали стратегію як план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення цілей. Вони акцентували увагу на розумінні стратегії як комбінації запланованих дій і швидких рішень для адаптації до нових умов промисловості та конкурентного середовища. Ці вчені визнавали тісний зв'язок між типами підприємницької поведінки та моделями управління, що надавало їхнім працям велике значення.

Певні принципи системності у розумінні «стратегії» були сформульовані Г. Мінцбергом, який визначив стратегію як сукупність п'яти структурних

елементів: 1) план; 2) стратагеми; 3) позиція; 4) принципи поведінки; 5) перспектива (основний спосіб дії організації, її «теорія бізнесу») [27, с. 16]. Між цими структурними елементами існує тісний і безпосередній взаємозв'язок.

Паралельно з цим розглядається ресурсна теорія визначення стратегії підприємства. Наприклад, М. Болюх розглядає стратегію як «відповідність, яку намагається досягти організація між її внутрішнім і зовнішнім оточенням» [37 с. 115]. Він відзначає, що ефективне використання наявних ресурсів, адекватна оцінка їх потенціалу та координація комплексного використання різноманітних ресурсів є необхідною основою стратегічного вибору.

Навпаки до наведених визначень, Ткаченко А.М. розглядає стратегію в межах визначення часового горизонту, трактуючи її як «процес формулювання цілей на тривалий період і вибору шляхів їх досягнення» [60]. І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності, поділяючи їх на чотири групи.

Існує чотири різні групи правил, які визначають стратегію підприємства: перша група використовується для оцінювання результатів діяльності фірми в сучасному та перспективному контексті; друга група визначає відносини фірми з її зовнішнім середовищем, включаючи розробку продукції, технології, маркетинг та конкурентні переваги; третя група встановлює відносини та процедури всередині організації, що включає організаційні концепції; четверта група визначає основні оперативні прийоми, які використовуються фірмою у її щоденній діяльності.

Однак обмежувати розуміння стратегії лише як набору правил є недостатнім, оскільки стратегія в першу чергу є набором конкретних дій. За словами М. Портера, «стратегія - це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності.» Визначення це більше відображає результат стратегічної роботи, ніж її сутність. Зазначимо модель

М. Портера, яка при аналізі підприємства та формуванні стратегії підкреслює необхідність дослідження конкурентного оточення та уваги до аналізу галузі.

Додатково, Хміль Ф.І. та Черчик Л.М. розглядали «стратегічне управління» як процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, включаючи реалізацію обраних цілей та спроби досягти бажаного стану взаємин з оточенням. Цей процес визначається ефективним та результативним використанням ресурсів організації і її підрозділів [62].

За визначенням Шершньова З.Е., стратегічне управління представляє собою процес управління, спрямований на виконання місії організації через управління взаємодією організації з її оточенням [Шершньова54]. Відповідно до визначення Якубенко А. та Селезньова Г.О., стратегічне управління – це набір рішень і дій, спрямованих на формулювання та виконання стратегій для досягнення цілей організації [39;58]. Є інші визначення, які наголошують на певних аспектах або відмінностях стратегічного управління від звичайного управління.

Підсумовуючи основні концепції вчених, можна стверджувати, що наукова література визнає розробку стратегії як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та встановлення курсу дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. При цьому процес реалізації стратегії може бути поділений на два етапи:

Етап стратегічного планування – формулювання набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами.

Етап стратегічного управління – втілення конкретної стратегії у часі, модифікація стратегії відповідно до нових умов.

Стратегії підприємства повинні бути структуровані за ієрархічним рівнем, а їхній характер, комплексність та інтеграція визначаються типом і розміром підприємства. Важливо зауважити, що немає універсальної стратегії для всіх підприємств. Кожне підприємство, навіть у тій же галузі,

унікальне, і визначення його стратегії також унікальне, оскільки залежить від різноманітних факторів, таких як позиція на ринку, потенціал, динаміка розвитку, конкурентна поведінка, особливості виробництва та послуг, стан економіки, соціальна сфера та регіональні фактори [11].

У контексті стратегічного управління виділяються три рівні стратегій:

Перший рівень – базові стратегії;

Другий рівень – конкурентні стратегії;

Третій рівень – функціональні стратегії.

Для вибору стратегії розвитку підприємство повинно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виконати стратегічний та конкурентний аналіз, визначити можливі варіанти стратегій, а потім обрати один із них і сформулювати власну стратегію. На заключному етапі важливо розробити остаточний стратегічний план на основі проведених раніше досліджень.

У змінюючихся структурних умовах підприємства туристичної індустрії часто стикаються з викликами при визначенні своєї перспективи розвитку. У таких умовах управління підприємством часто реалізується на основі короткострокових завдань та довгострокових цілей стратегічного управління персоналом. Розглянемо ці поняття більш детально.

Як відзначає Дятлов В.А., «стратегія управління персоналом (УП)» – це набір довгострокових цілеспрямованих дій, спрямованих на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу та їх ефективне використання, що забезпечує підприємству переваги в конкурентній боротьбі.

Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством як роботодавцем. Суб'єктом стратегії є система управлінських органів, включаючи служби управління персоналом, структурні підрозділи підприємства та лінійних керівників на всіх рівнях управління. В цілому загальна стратегія підприємства складається з різноманітних функціональних стратегій.



Рис. 1.1. Схема підпорядкування стратегій [60]

Важливо відзначити, що галузь туризму виокремлюється своєю унікальністю, оскільки персонал становить неотдільну частину турпродукту. Таким чином, ключові напрямки управління в туризмі повинні фокусуватися на керуванні людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами включає в себе більше, ніж просто вирішення кадрових питань; це орієнтовано на прогнозування майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівників. Крім того, воно передбачає усвідомлення кожним працівником власних завдань, формування сприятливого трудового середовища та мотивацію персоналу для досягнення поставлених фірмою цілей.

При розробці та впровадженні загальної стратегії туристичного підприємства значну роль відіграє його персонал. З одного боку, працівники є одним із ключових ресурсів, людським капіталом, який визначає конкурентну перевагу підприємства. З іншого боку, сам персонал є об'єктом стратегічного управління. Це об'єднання відноситься до стратегії забезпечення в перспективному плануванні.

Стратегічне управління персоналом включає управлінський підхід, спрямований на колектив людей, заснований на довгострокових прогнозах

розвитку організації. Традиційні методи управління персоналом, такі як відбір, підготовка, оплата та ефективне використання персоналу, не завжди забезпечують ефективні результати. На практиці важливо використовувати інтегрований підхід, який враховує особливості конкретного суб'єкта та персонального складу організації.

Оскільки сучасні умови характеризуються інтеграційними змінами та невизначеністю галузевого ринку, стратегічне управління персоналом вимагає комплексного прогнозування майбутнього на всіх рівнях організації. Воно охоплює питання взаємозв'язку управління персоналом та стратегічного управління організацією в цілому.

Стратегічне управління персоналом вказує на загальний напрямок руху компанії у досягненні своїх цілей через ефективне керування людськими ресурсами. Воно зосереджене на широкому спектрі організаційних та адміністративних питань, таких як зміна корпоративної культури, організаційної структури, підвищення ефективності та продуктивності праці, а також на підборі трудових ресурсів для задоволення майбутніх потреб компанії.

Стратегічне управління персоналом може розглядатися як загальний підхід до керування компанією та вирішення довгострокових кадрових завдань. Це становить частину загальної стратегії управління організацією і визначає модель управління персоналом, тобто стратегію управління персоналом.

Основна стратегія конкретної організації визначається системою її конкурентних переваг, які визначаються ключовою компетенцією. Ця компетенція, яка відображена як у загальній корпоративній стратегії, так і у відповідній до загальної довгострокової програми розвитку організації, базується на знаннях і практичних навичках зі створення та реалізації конкурентних переваг. Конкурентна перевага полягає в тому, що компанія пропонує продукт або послугу, недоступну для інших компаній. Успішність компанії в порівнянні з конкурентами визначається тим, що вона робить

краще, і це високо цінується клієнтами, акціонерами, співробітниками і керівниками. Щоб забезпечити конкурентну перевагу, служба управління персоналом повинна створювати значну цінність через розвиток унікальних індивідуальних здібностей співробітників і організаційних можливостей, які перевищують можливості конкуруючих компаній.

Знання зовнішнього середовища та інтереси цільових груп визначають важливість управління персоналом для організації і впливають на те, на що фахівці з управління персоналом повинні зосереджувати свою увагу. Системи і технології управління персоналом, ресурси і фахівці кадрової служби формують стратегічне управління персоналом всередині організації.

Дії служби персоналу всередині компанії повинні не лише відображати, але й впливати на зовнішні бізнес-реалії за межами компанії. Фахівці з управління персоналом повинні вміло обговорювати і аналізувати ці зовнішні реалії, враховуючи їх в повсякденній роботі.

Кожен працівник кадрової служби повинен мати розуміння реалій зовнішнього світу та ролі, яку відіграє служба управління персоналом у забезпеченні успішної конкуренції компанії на ринку, зокрема з урахуванням кількісного та кваліфікованого складу персоналу.

Головні зацікавлені групи, такі як інвестори, клієнти, лінійні менеджери та працівники, можуть краще оцінити створену цінність управління персоналом, порівняно з тими, хто безпосередньо здійснює цю діяльність. Отже, для досягнення реальної користі для зацікавлених груп важливо зосереджуватись на конкретних результатах роботи, а не лише на звичайних робочих процесах.

Системи та технології управління персоналом в організації повинні бути чітко визначеними та відповідати очікуванням всіх зацікавлених груп.

Служба управління персоналом має розробляти стратегії та керувати ресурсами так, щоб індивідуальні зусилля її співробітників в сукупності створювали цінність для організації.

Фахівці з управління персоналом вносять цінність через виконання своєї професійної ролі та проявлення своїх професійних компетенцій.

Загалом, ефективність стратегічного управління персоналом можлива лише тоді, коли його роль розглядається в контексті загального процесу стратегічного управління організацією. У малих організаціях, де немає відділу управління персоналом, керівники повинні особисто враховувати ці аспекти при прийнятті рішень. Навіть якщо служба управління персоналом виконує лише адміністративні функції і не бере участь у процесі прийняття рішень, важко уявити, що вона зможе внести вагомий внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

У умовах стратегічного управління, роль служби управління персоналом значно зростає у забезпеченні постійного розвитку компетентностей співробітників, що призводить до зміцнення конкурентоспроможності організації. В цьому контексті керівник служби управління персоналом, аналогічно лінійному керівнику, бере на себе вирішення складних бізнес-завдань. Він несе відповідальність за інвестування в розвиток персоналу. Відмінності в капіталі, за які відповідає служба управління персоналом, виявляються в тому, що людський капітал - це нематеріальні цінності, такі як здатність компанії до розвитку та наявність необхідних навичок, талантів і знань у співробітників. Саме служба управління персоналом формує людський капітал, який є складовою інтелектуального капіталу та входить в структуру організації, на відміну від матеріального капіталу, який виникає в результаті продажу товарів або послуг. Наприклад, стиль лідерства може розглядатися як капітал, якщо він відповідає стратегічним завданням організації. Стратегічне управління персоналом сприяє перетворенню інформації в конкретні компетенції всієї компанії, щоб вони не були перевагою окремих осіб чи підрозділів.

Стратегічне управління персоналом є ключовим інструментом для реалізації довгострокових планів компанії, оскільки ефективна система управління персоналом сприяє досягненню запланованих цілей. Наприклад, у

компанії «Sears» вдалося знизити витрати шляхом ротації персоналу та оптимізації чисельності продавців-консультантів, що призвело до ефективного управління витратами в одному з магазинів. У «Whirlpool» прийняли стратегічне рішення щодо розширення міжнародного ринку, змінивши систему найму та можливості кар'єрного зростання, що забезпечило конкурентну перевагу. Компанія «Colgate-Palmolive», маючи за мету збільшення обсягу продажів, успішно впровадила систему винагород, залежну від збільшення прибутку.

У всіх цих прикладах менеджери по персоналу виступали як стратегічні партнери, активно взаємодіючи з іншими відділами та вирішуючи завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Важливо, щоб менеджер по персоналу робив досягнення цілей компанії пріоритетом для системи управління персоналом. Організаційна діагностика виступає як метод пошуку можливостей управління персоналом, оцінюючи сильні та слабкі сторони компанії [37].

Практичний висновок з процесу стратегічного управління, як для організації в цілому, так і для управління персоналом, полягає у розробці та виборі стратегії. Стратегія персоналу повинна сприяти розширенню можливостей організації в конкурентному середовищі, ефективному використанню її сильних сторін, забезпеченню конкурентних переваг через розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу, формуванню кваліфікованого персоналу і розвитку його творчих ініціатив для досягнення як організаційних, так і особистих цілей працівників.

З середини 90-х років XX століття в країнах Заходу виникає збільшений інтерес до проблем стратегічного управління людськими ресурсами. Перехід до нових підходів управління персоналом виявився неможливим для вирішення ключових завдань кадрової політики, таких як набір, відбір, підготовка, винагороди та мотивація персоналу. Нова концепція стратегічного управління персоналом, орієнтована на довгострокові перспективи, залишається ключовим елементом у прогнозуванні розвитку

організації. Стратегія управління персоналом входить до числа функціональних стратегій організації [60].

Застосовуючи процесний підхід та враховуючи «класичні» етапи стратегічного управління, пропонується наступна схема етапів розробки, вибору та реалізації стратегії управління персоналом. Вибір стратегії управління персоналом визначається різноманітними факторами, такими як загальноорганізаційна стратегія, напрями розвитку компанії, стадія її життєвого циклу, особливості бізнес-середовища (галузеві особливості, можливості регіонального ринку праці, динаміка та стійкість положення на ринку тощо).

1.2. Особливості стратегій управління персоналом туристичного підприємства

Теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом були докладно розглянуті в роботі відомого англійського дослідника Майкла Амстронга «Стратегічне управління людськими ресурсами» [29]. У цьому дослідженні аналізовано еволюцію концепції управління трудовими ресурсами, систематизовано цей процес та детально обґрунтовано основні підходи до стратегічного управління персоналом, базуючись на виділених етапах та моделях.

Система управління персоналом володіє досвідом використання різноманітних стратегій управління персоналом, який представлено на рис. 1.2. в додатку А. Однак на практиці часто важко визначити єдину стратегію для перспективного розвитку. Тому у більшості випадків застосовують комбінацію стратегій на різних рівнях, структурах та функціональних можливостях. Це дозволяє створити найбільш ефективну та обґрунтовану стратегію управління персоналом підприємства, враховуючи специфіку господарюючого суб'єкта. Аналіз наукових джерел та практичної діяльності

[1-59] виокремив три підходи до класифікації стратегій управління персоналом у туристичній галузі.

Згідно з першим підходом, найбільш поширеною є класифікація стратегій управління персоналом залежно від типу загальної стратегії підприємства. Кагорта науковців виділяє п'ять базових типів стратегій туристичної організації: підприємницьку, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційну та циклічну [37].

Враховуючи наведену класифікацію, можна виділити п'ять ключових складових стратегії управління персоналом: 1) підбір та розстановка кадрів, 2) система винагородження, 3) оцінка працівників, 4) розвиток особистості, 5) планування кар'єрних переміщень.

Наприклад, застосування стратегії динамічного росту передбачає пошук гнучких та рішучих працівників, готових до ризику. У випадку стратегії винагородження акцент робиться на справедливості та безкорисливості. Оцінка персоналу ґрунтується на чітко визначених критеріях. У напрямку розвитку особистості працівників зосереджується на якісному рівні їхніх знань. Планування переміщень працівників враховує сучасні можливості організації та можливі зміни в майбутньому.

Хоча дана класифікація є досить поширеною в практиці, вона недостатньо враховує умови і середовище функціонування підприємства на ринку, його потенціал, конкурентні можливості і цілі діяльності.

Інший підхід до класифікації стратегій управління персоналом, зосереджений на цільових установках, був запропонований вітчизняними дослідниками Кіндрацькою Г.І та А.С. Тропиніним [24]. За цією класифікацією виділяються три види стратегій: розвитку, функціонування та скорочення. Розвиток організації акцентується на якісній роботі з персоналом; функціонування спрямоване на підтримання показників управління персоналом на досягнутому рівні; а стратегія скорочення орієнтована на поліпшення рентабельності за рахунок зменшення

чисельності працівників. Однак ця класифікація не враховує впливу маркетингової політики на показники прибутковості туристичної організації.

Третій підхід до класифікації стратегій управління персоналом базується на стадіях життєвого циклу підприємства (СЖЦП). За цим класифікатором виділяються чотири види стратегій управління персоналом на туристичному підприємстві: зародження, зростання, зрілість та спад.

Як видно з табличних даних, на кожному етапі життєвого циклу підприємство прагне зосереджувати увагу на конкретних функціях управління персоналом. Наприклад, на етапі зародження ключовою функцією управління персоналом є підбір і розподіл функціональних обов'язків, при цьому системі мотивації працівників приділяється менше уваги. Однак, недоліком такої класифікації є неможливість врахувати на ранніх етапах якісний склад персоналу.

За висловлюванням Іванцевича Дж.М. та Лобанової А.А., кожній маркетинговій стратегії підприємства слід відповідати певний вид стратегій управління персоналом. Згідно з їх підручником [9], загальні стратегії підприємства поділяються на дві групи: функціонування та розвитку. До першої групи відносяться стратегії лідерства в низьких витратах, диференціації та фокусування, а до другої – стратегія росту.

Існує безліч класифікацій стратегій, але слід зауважити, що незалежно від обраної стратегії, цілі управління персоналом на туристичному підприємстві повинні бути зорієнтовані на досягнення головної мети організації – її місії.

Система управління персоналом володіє досвідом використання різноманітних стратегій управління персоналом. Однак на практиці часто важко визначити єдину стратегію для перспективного розвитку. Тому у більшості випадків застосовують комбінацію стратегій на різних рівнях, структурах та функціональних можливостях. Це дозволяє створити найбільш ефективну та обґрунтовану стратегію управління персоналом підприємства, враховуючи специфіку господарюючого суб'єкта.

Таблиця 1.1

**Види стратегій управління персоналом на стадіях розвитку
туристичного підприємства**

№ п/п	Стадія розвитку	Стратегія управління персоналом
1.	Зародження	Гнучкі робочі моделі, до праці залучені працівники віддані своїй справі, які альтруїстично покликані виконувати поставлені завдання.
2.	Зростання	Для виконання поставлених завдань обрані найкращі. Існує система тренінгового навчання, винагородження проваджується згідно виконуваних завдань. Фокусується увага на досягненні високого ступеня приналежності і розвитку стабільних трудових відносин у колективі
3.	Зрілості	Особлива увага приділяється контролю за вартістю робочої сили і підвищенню продуктивності праці. На цьому етапі складно обґрунтувати витрати на навчання. Можуть <u>розвиватись напружені відносини між працівниками.</u>
4.	Спаду	Акцент зміщується в бік раціоналізації та скорочення штату. Довгострокові практичні підходи майже не використовуються або дуже обмежені в цілях скорочення витрат. Персонал підшукує кращі умови праці серед інших суб'єктів господарювання.

Існує кілька класифікацій стратегій, але слід зауважити, що незалежно від обраної стратегії, цілі управління персоналом на туристичному підприємстві повинні бути зорієнтовані на досягнення головної мети організації – її місії.

У менеджменті та управлінні туристичним підприємством виділяють три типи стратегій – тейлоровську (відповідає типу людини «Х» моделі Д. Макгрегора), інтегровану (відповідає типу людини «Y») та японську. За тейлоровською стратегією управління туристичним підприємством перевага надається менш кваліфікованим, але відповідальним працівникам.

Інтегрована стратегія, навпаки, стоїть у протилежності до тейлоровської і передбачає залучення висококваліфікованих працівників для виконання завдань, при цьому передбачена система розвитку персоналу.

Японська стратегія управління персоналом базується на системі довічного найму, підвищенні кваліфікації на робочому місці та систематичній ротатії персоналу. Залежно від типів кадрової політики

підприємства (пасивна, реактивна, превентивна, активна) виділяються чотири види стратегій управління персоналом на туристичному об'єкті. Відмінності між ними полягають у наявності або відсутності прогнозів розвитку кадрового потенціалу, засобів діагностики персоналу, підбору і розробки кадрових програм.

Таблиця 1.2

Види стратегій управління персоналом та кадрова політика туристичного підприємства

№ п/п	Тип кадрової політики	Стратегія управління персоналом
1.	Активна	Керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, здійснювати регулярний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища
2.	Пасивна	Керівництво організації не має вираженої програми дій відносно власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування. Характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової служби в цілому. При цьому керівництво найчастіше працює в режимі екстреного реагування.
3.	Превентивна	Керівництво має обґрунтовані <u>прогнози розвитку</u> ситуації. При цьому організація не має засобів впливу на наявну ситуацію. Працівники кадрової служби володіють як засобами діагностики персоналу, так і методикою прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема – розробка цільових програм
4.	Реактивна	Керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, приймає спроби проаналізувати їх причини та слідкує за виникненням конфліктних ситуацій. Предметом уваги керівництва стає моніторинг кваліфікованої робочої сили та мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Основні проблеми при використанні такої кадрової політики виникають при середньостроковому прогнозуванні

Науковець Селезньов Г.О. висунув пропозицію класифікувати стратегії управління персоналом підприємства, враховуючи характер трудових відносин у колективі. У своєму дослідженні він виокремив шість типів працівників, які групуються в такі типи колективів: «Сім'я», «Згряя», «Вулик», «Автобус» [39].

Відмінність одного колективу від іншого визначається роллю керівника (суттєвою або несуттєвою) та взаємовідносинами між членами спільноти (суперництво, байдужість, співпраця). З урахуванням цього було визначено чотири види стратегій управління персоналом на туристичному підприємстві в залежності від типу колективу: «Професіоналів», «Функціональна», «Активна» та «Агресивна», як показано у таблиці 1.3.

Система управління персоналом володіє досвідом використання різноманітних стратегій управління персоналом. Однак на практиці часто важко визначити єдину стратегію для перспективного розвитку. Тому у більшості випадків застосовують комбінацію стратегій на різних рівнях, структурах та функціональних можливостях. Загалом, ефективність стратегічного управління персоналом можлива лише тоді, коли його роль розглядається в контексті загального процесу стратегічного управління організацією. У малих організаціях, де немає відділу управління персоналом, керівники повинні особисто враховувати ці аспекти при прийнятті рішень.

Таблиця 1.3

**Класифікація стратегій управління персоналом залежно від типу
трудового колективу**

№ п/п	Назва стратегії відповідно до типу трудового колективу	Стратегії управління персоналом	Взаємовідносини між членами колективу (суперництво/байдужість/співпраця)
1.	«Сім'я»	Професіоналів	Співпраця або байдужість
2.	«Зграя»	Функціональна	Суперництво
3.	«Вулик»	Активна	Співпраця або байдужість
4.	«Автобус»	Агресивна	Суперництво

Незалежно від обраної господарською суб'єктом стратегії, важливо пам'ятати, що гнучкість та активне управління змінами, основним чинником яких є персонал, є визначальними. При визначенні стратегій управління персоналом відповідно до типів бізнес-ідей найбільш розповсюдженою [31, с. 98] є їх класифікація за здійсненням конкурентних переваг через

скорочення витрат, поліпшення якості туристичних послуг та інноваційні рішення, як це показано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок стратегій управління персоналом та бізнес-стратегії підприємства

Тип стратегій бізнесу	Стратегія управління персоналом
Стратегія інновацій	Залучення та утримання висококваліфікованих працівників зі схильністю до інноваційних дій та гарним списком досягнень у галузі інновацій; розвиток стратегічної здібності і забезпечення заохочення і умов для збільшення інноваційних якостей; забезпечення фінансовими стимулами і винагорода за успішні інновації
Стратегія підвищення якості	Використання складної процедури відбору <u>для найму</u> працівників, здатних забезпечити якість і високий рівень обслуговування споживачів; стимулювання розвитку організації, що навчається, і підтримка ініціатив в області досягнення загальної якості і турботи про споживача шляхом здійснення спеціалізованого курсу навчання.
Стратегія скорочення витрат	Розробка стрижньових і периферичних структур зайнятості; залучення працівників, здатних створити додаткову цінність; в разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій; проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці.

О

Основні чинники, які впливають на вибір конкретного варіанту, включають рівень освіти персоналу, кваліфікацію, готовність до переосвіти та досягнення творчих та інноваційних цілей. Таким чином, керівництво туристичних підприємств повинно приділяти велику увагу навчання персоналу в умовах високої конкуренції між підприємствами. Класифікація загальних стратегій управління персоналом підприємства служить основою для визначення інструментів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг через ефективне управління персоналом. З цієї причини оптимізація стратегії управління персоналом повинна відбуватися паралельно з удосконаленням загальної стратегії управління підприємством. В іншому випадку досягнення конкурентних переваг може витягтися у часі, і прибуток підприємства буде зростати, але не на високих темпах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз господарської діяльності «САГА ТМ» в сфері туристичних послуг

Туроператорське підприємство «САГА ТМ» було засновано 3 липня 2014 року з метою поліпшення обслуговування населення в регіоні у сфері туристичних послуг. Місцезнаходження туристичної компанії «САГА ТМ»: м. Київ, Шевченківський район, вулиця Мала Житомирська, будинок 8. Фірма є зареєстрованою та діє як товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ). Кадровий склад налічує десять осіб, включаючи генерального директора. Кожному працівнику відповідно до посадової інструкції призначено конкретний функціональний обов'язок, відповідальність за певний аспект роботи. Детальніша інформація щодо організаційно-управлінської структури досліджуваного об'єкта представлена на рис. .2.1

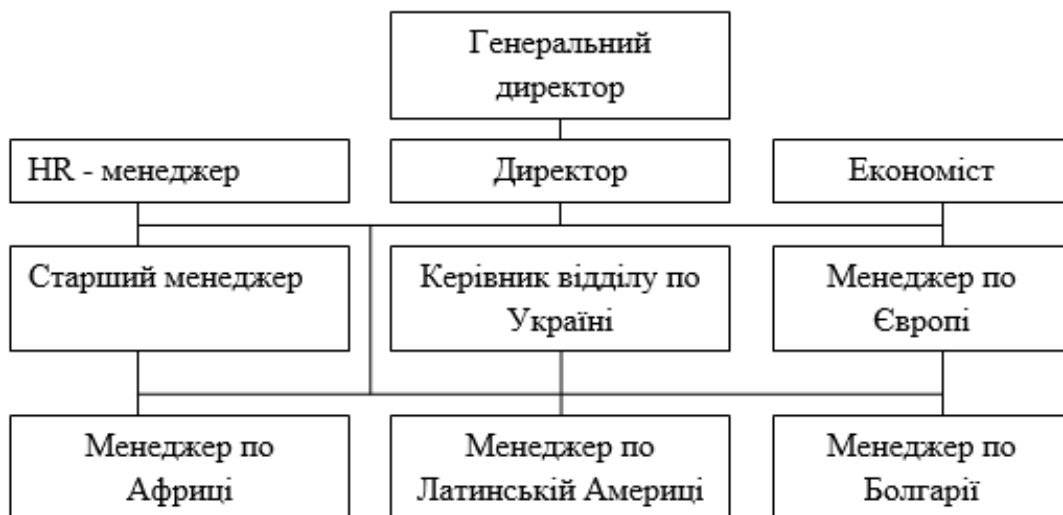


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичного оператора «САГА ТМ»

Аліна Ярославівна Руданець є керівником туроператора «САГА ТМ», заснованого 3 липня 2014 року для підвищення обслуговування населення в галузі туристичних послуг. Компанія має самостійний баланс, банківські рахунки, печатку, штампи, фірмові бланки та інші реквізити. Згідно з чинним законодавством, туроператор **забезпечує 50 000 євро гарантійного фонду для покриття відповідальності** за збитки, пов'язані з неплатоспроможністю або банкрутством, та компенсацією туристам вартості ненаданих послуг.

Компанія володіє всіма необхідними дозвільними документами, включаючи Виписку з Єдиного державного реєстру, Ліцензію на туроператорську діяльність та Банківську гарантію. Зокрема, для ефективного управління визначено менеджерів з різних напрямків туристичного відпочинку, що підтверджується розподілом відповідальних областей між менеджерами для України, Латинської Америки, Болгарії, Африки та Європи, під керівництвом старшого менеджера.

Персонал «САГА ТМ» є висококваліфікованим і готовим відповідати за обов'язки, щоб допомагати клієнтам підібрати оптимальний тур, забезпечує бронювання туристичних пакетів та додаткових послуг за їхнім бажанням, таких як екскурсійне обслуговування, бронювання готелів, транспортні послуги та страхування.

Спектр послуг туроператора «САГА ТМ» дуже широкий і включає авіаперельоти, бронювання готелів і вілл, екскурсійні програми, паломницькі тури, послуги з нерухомості, медичні та лікувально-оздоровчі тури, морські та VIP-тури. Крім того, туроператор співпрацює з провідними світовими туроператорами та утримує довгострокові партнерські відносини з готелями в Болгарії, що дозволяє надавати клієнтам гнучкі ціни.

На рисунку 2.2 представлено перелік послуг, які найбільше користувалися попитом серед населення протягом останніх трьох років (2020-2022) * повний пакет до повномасштабного вторгнення

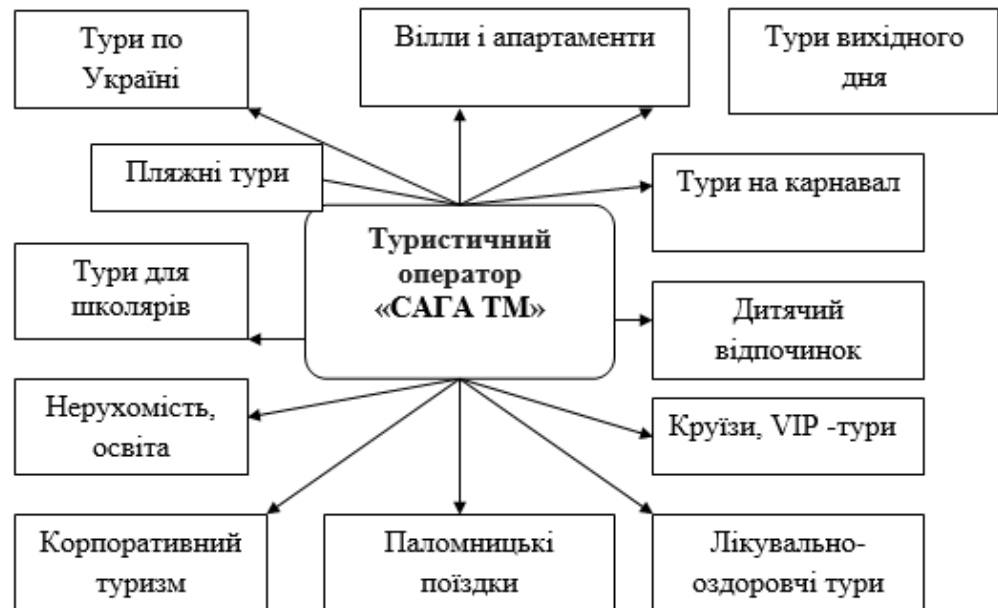


Рис. 2.2. Турпродукти туристичного оператора «САГА ТМ»*

Протягом нещодавніх років значна кількість жителів з різних регіонів відпочивала в межах території України, зокрема на узбережжі Чорного моря та в Карпатах, а також на привабливих курортах Болгарії, Греції, Чорногорії, Хорватії, Туреччини, Єгипту, Іспанії та інших країнах. Більш детальну інформацію про популярність окремих екскурсійних турів за результатами 2019 року можна знайти в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Перелік екскурсійних турів
від туристичного оператора «САГА ТМ»***

№ п/п	Назва туру	Напрямок
1.	Тури по Україн	Екскурсії до Львова,
2.	Тури для школярів	Дитячі табори: «Альбатрос», «Дружба Бей Гарден», освіта в університетах Греції
3.	Пляжні тури	Болгарія, Турція, Єгипет
4.	Шопінг тури	Шопінг тур в Ясси
5.	Вихідного дня	Тур по монастирях Румунії, Єврейський Новий рік
6.	Гарячі пропозиції	Турція (Белек), Болгарія (Девин, Софія), Греція (Салоники), Чорногорія (Будва).

* за умов дотримання безпекових вимог

Загалом можна визначити, що кожен тур користувався попитом, залежно від сезонності та до початку війни.

На сьогодні туроператор «САГА ТМ» представляє собою молодий і мобільний бізнес в місті Києві, який пропонує різноманітний спектр туристичних послуг. Щорічно клієнтська база фірми зростає, що обумовлено високою доступністю її офісу та якісним обслуговуванням клієнтів. Туроператор «САГА ТМ» відповідає за рекламу, продаж турів і перевезення клієнтів до точки початку подорожі, а також здійснює контроль якості обслуговування, збирає відгуки та побажання клієнтів.

Основними складовими місії туроператора є:

Клієнт: фірма приділяє велику увагу роботі з потенційними клієнтами, зокрема веде постійну базу клієнтів, проводить маркетингові заходи та бере участь у туристичних ярмарках.

Бачення, з врахуванням досвіду: команда туроператора «САГА ТМ» висвітлює туризм з індивідуальним підходом, ставлячи акцент не на заїжджених шаблонах, а на індивідуальному формуванні турів. Запропоновані тури можна попередньо переглянути у форматі WR. В цілому, команда туроператора об'єднана професіоналізмом у сфері подорожей, зокрема наявність експертів із глибокими знаннями про світ та безмежне захоплення рухом.

Загалом можна визначити, що кожен тур користувався попитом, залежно від сезонності.

На сьогодні туроператор «САГА ТМ» представляє собою молодий і мобільний бізнес в місті Києві, який пропонує різноманітний спектр туристичних послуг. Щорічно клієнтська база фірми зростає, що обумовлено високою доступністю її офісу та якісним обслуговуванням клієнтів. Туроператор «САГА ТМ» відповідає за рекламу, продаж турів і перевезення клієнтів до точки початку подорожі, а також здійснює контроль якості обслуговування, збирає відгуки та побажання клієнтів.

Основними складовими місії туроператора є:

Клієнт: фірма приділяє велику увагу роботі з потенційними клієнтами, зокрема веде постійну базу клієнтів, проводить маркетингові заходи та бере участь у туристичних ярмарках.

Бачення, з врахуванням досвіду: команда туроператора «САГА ТМ» висвітлює туризм з індивідуальним підходом, ставлячи акцент не на заїжджених шаблонах, а на індивідуальному формуванні турів. Запропоновані тури можна попередньо переглянути у форматі WR. В цілому, команда туроператора об'єднана професіоналізмом у сфері подорожей, зокрема наявність експертів із глибокими знаннями про світ та безмежне захоплення рухом.

Прогресивна еволюція Туроператор «САГА ТМ» активно стежить за новинками на ринку туристичних послуг, забезпечуючи своєчасне впровадження їх у власній діяльності. Зростання є невід'ємною частиною розвитку компанії. Неважливо не пристосовуватися до змін – це може призвести або до деградації, або до необхідності адаптації для власного існування. Туроператор «САГА ТМ» розуміє, що основою еволюції є не тільки фінансові результати, але й репутація.

Загальний висновок із зазначених факторів полягає в тому, що урахування пріоритетів дозволяє ефективно використовувати наявні та потенційні ресурси туристичного оператора.

Головною метою діяльності туристичної компанії «САГА ТМ» є підтримка та розвиток українського туризму. Це включає створення та підтримку міжнародного іміджу країни в галузі туристичних подорожей, розширення спектру туристичних послуг та впровадження інноваційних видів туристичних продуктів, які відповідають сучасним міжнародним стандартам.

Для досягнення цієї мети, керівництво компанії об'єднало команду однодумців, всіх членів якої об'єднує спільна мета. Кожен працівник має власне обладнане робоче місце з усією необхідною технікою та приладдям. Багато з працівників компанії мають повну вищу освіту та багаторічний

досвід у сфері туризму, а деякі менеджери розпочали свою кар'єру ще під час студентських років.

Щодо функцій керівництва, директор турфірми, Руданець Аліна Ярославівна, планує діяльність організації, координує роботу, вирішує кадрові питання, приймає рішення про співпрацю з туроператорами та підписує угоди та необхідну документацію. Фінансовий контроль відноситься до обов'язків бухгалтера-економіста, який забезпечує відображення господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку та складає вчасно бухгалтерську звітність.

Старший менеджер забезпечує консультування клієнтів, координацію роботи менеджерів, розв'язання конфліктних ситуацій, організацію додаткового трансферу, оформлення міграційної документації, управління клієнтською базою та ухвалення маркетингової політики. Менеджер по туризму має функції пропозиції клієнту різноманітних варіантів відпочинку, надання порад щодо вибору місця відпочинку, консультування клієнта щодо особливостей соціально-демографічних і природно-кліматичних умов місця відпочинку, організацію взаємодії з транспортними підприємствами та готелями, надання рекомендацій з безпеки в країні (регіоні) перебування та оформлення необхідних туристичних документів.

Важливою структурною складовою будь-якої організації є її персонал. У туристичному операторі «САГА ТМ» кадровий склад розділяється на три категорії: керівники, включаючи генерального директора та директора, що обіймають вищі посади; спеціалісти (працівники з відповідною спеціальною підготовкою, такі як економіст, HR-менеджер та менеджери різних напрямків). Поглиблений аналіз структури персоналу Туроператора «САГА ТМ» має бути продовжений, представляючи кількісний розподіл персоналу за роками, що відображено в таблиці 2.2.

Як видно з таблиці 2.2, кількість працівників Туроператора «САГА ТМ» за останні три роки збільшилась на 4 особи, досягнувши 10 осіб у 2022 році. За структурою всього персоналу туристичного оператора основна

частина припадає на менеджерів (приблизно 60%). Кількість менеджерів за останні три роки зросла на 4 працівники і досягла 10 осіб у 2022 році, що становить збільшення на 26,7%. Зростання кількості менеджерів пов'язано з розширенням клієнтської бази та потребою у прийнятті на роботу співробітників, відповідальних за напрямки Болгарія та Африка. Керівницький склад організації залишається незмінним і складає дві особи.

Загалом, планування кількості працівників є однією з ключових складових усього планування діяльності організації. Основне завдання полягає в забезпеченні виконання планів організації, стосовно аспектів людського фактора, таких як чисельність працівників, їхні кваліфікації, продуктивності праці і т.д. Неналежне планування кількості працівників може призвести до збільшення витрат і, в кінцевому підсумку, до втрат матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.2

**Чисельність та структура персоналу ТОО «САГА ТМ»
за період 2020-2022 рр.**

Категорія персоналу	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022/2020	
	осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %
Керівники	2	33,3	2	22,2	2	20	0	0,3
Спеціалісти	2	33,3	3	33,3	2	20	0	-1,9
Менеджери	2	33,3	4	44,4	6	60	4	26,7
Всього:	6	100	9	100	10	100	4	66,6

Кваліфікаційний склад персоналу суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Аналіз якісного складу персоналу Туроператора «САГА ТМ» на основі даних, представлених у Таблиці 2.3, дозволяє визначити цей вплив.

Зазначено, що на кінець 2022 року практично всі працівники туристичної фірми мають вищу освіту. Дослідження структури працівників організації за віковою групою показало, що протягом трьох років

співвідношення між чоловіками та жінками зберігається на рівні 50% на 50%, за винятком 2021 року.

Слід відзначити, що в обслуговуванні туристів Туроператора «САГА ТМ» ключовими стратегічними напрямками є висока якість і культура обслуговування, насиченість та інформованість програм, ненав'язливий сервіс і інші аспекти. Працівники туристичної фірми ефективно впораються з цим завданням, оскільки вони володіють необхідними навичками, виявляють бажання працювати та проявляють ентузіазм.

Таблиця 2.3

**Структура якісного складу працівників
туристичного підприємства «САГА ТМ» у 2020-2022 рр.**

Найменування	Період		
	2020р	2021р	2022р
Чисельність штатних працівників облікового складу на кінець року, всього	6	9	10
Чисельність працівників, які закінчили			
- ВНЗ 1-2 рівня акредитації	1	1	-
- ВНЗ 3-4 рівня акредитації	5	8	10
Чисельність працівників у віці:			
- 41 – 50 р.	1	1	1
- 31 – 40 р.	3	6	6
- 20 – 30 р.	2	2	3
Вікова структура працівників:			
- Чоловіки	3	5	5
- Жінки	3	4	5

Ефективність функціонування системи управління персоналом відображається у показниках діяльності підприємства, основною увагою серед яких є продуктивність праці. Розрахуємо середньорічну продуктивність праці для досліджуваної туристичної компанії «САГА ТМ» за період 2020-2022 років, яка представлена у таблиці 2.4.

Аналіз даних у таблиці вказує на зниження продуктивності праці на підприємстві, з 568,5 тис. грн./чол. у 2020 році до 382,4 тис. грн./чол. у 2022 році, що становить 32,7%. Найбільш успішним у контексті зростання продуктивності праці був 2020 рік. Варто відзначити, що структура капіталу

за останні три роки демонструє стрибкоподібний розвиток. Незважаючи на те, що діяльність туристичної компанії «САГА ТМ» прибуткова, 2020 рік був періодом, коли організація зазнала витрат на придбання автобуса для транспортування туристів по напрямку Європа, а також було здійснено зміну місця розташування з вулиці Мала Житомирська, буд. 8, на вулицю Вадима Гетьмана, 1Б, у зв'язку із закінченням терміну дії договору оренди. Це призвело до невчасного інформування деяких клієнтів про такі зміни.

Таблиця 2.4

**Аналіз продуктивності праці туристичного підприємства
«САГА ТМ» в 2020-2022 рр.**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022/2020	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	3411,5	4049,9	3824,0	412,5	12,1
Продуктивність праці	568,5	449,9	382,4	-186,1	32,7

Однією з основ забезпечення кадрової стійкості підприємства є процес управління персоналом, і одним із результативних показників його ефективності є рівень текучості персоналу. Значна текучість кадрів має взаємозв'язок із рівнем стійкості робочих місць і вважається важливою характеристикою економічної продуктивності туристичної компанії. Проведемо аналіз обороту праці в компанії Туроператора «САГА ТМ» і відобразимо отриману інформацію у таблиці 2.5.

На підставі початкових даних, наведених у таблиці 2.5., розрахуємо відповідні коефіцієнти, які відображають ступінь стабільності кадрової політики досліджуваного підприємства.

Плинність кадрів є предметом особливого аналізу, оскільки це є ключовим резервом для підвищення продуктивності праці. Так, коефіцієнт обороту досяг найвищого рівня у 2021 році – 0,83, а в найменшому стані був у 2022 році, склавши 0,3. Це свідчить про те, що керівництво вдається

досягати стабільного розвитку в аспекті кадрової політики, як підтверджено зменшенням показників прийому на 0,2 і вибуття до 01 за результатами 2022 року.

Таблиця 2.5

**Стан кадрового потенціалу туристичного оператора
ТО «САГА ТМ» за 2020-2022 роки**

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Прийнято працівників	4	3	2
Вибуло працівників	-	2	-
з причин скорочення штатів	-		-
призов на військову службу, вихід на пенсію, перехід на навчання та інші причини	-	1	-
за власним бажанням	1	1	1
Середньооблікова чисельність працівників	9	6	10
Коефіцієнт обороту Коб	0,55	0,83	0,3
Коефіцієнт прийому Кп	0,44	0,5	0,2
Коефіцієнт вибуття Кв	0,11	0,33	0,1
Коефіцієнт плинності Кпл	-	0,16	-
Коефіцієнт відновлення кадрів Квк	1,5	1,5	2

Після оцінки ступеня стабільності і текучості кадрів можна виявити причини текучості та розробляти заходи для її зменшення. Коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році склав 0,82, а у 2021 році – 0,63. Чим ближче коефіцієнт стабільності до 1, тим вищий рівень стабільності кадрів. Для туристичної компанії «САГА ТМ» результати 2020-2022 років свідчать про зростаючу тенденцію цього показника.

Цікаво, що саме 2022 рік виявився найбільш стабільним для туристичної організації із показником 0,82. Варто зауважити, що, незважаючи на це, продуктивність праці на одного працівника за аналізовані три роки була найнижчою у 2022 році. Це свідчить, що туроператор планує довгостроково,

формуючи необхідний кадровий склад, покращуючи матеріально-технічну базу і враховуючи показники прибутковості.

Отже, формування кадрового потенціалу підприємства є важливою функцією будь-якого господарюючого суб'єкта. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних завдань в багатому відношенні залежить ефективність його роботи. Відхилення від планованої чисельності персоналу негативно впливає на рівень кадрового потенціалу, що означає, що як дефіцит, так і надлишок працівників однаково анігільно впливають на кадровий склад.

2.2. Специфіка стимулювання працівників туристичного оператора «САГА ТМ»

Однією з найважливіших підтримуючих сил у системі оплати праці працівників туристичних організацій є прямий зв'язок між грошовою винагородою та кінцевим результатом їхньої діяльності. Важливо зауважити, що фактична заробітна плата кожного співробітника прямо корелює з його внеском у кінцевий результат діяльності туристичної організації.

Окрім основної частини заробітної плати, яка визначається тарифними коефіцієнтами при укладенні контракту, існує змінна частина оплати праці - премія, що виплачується відповідно до розроблених інструкцій. Основна заробітна плата – це щомісячна платня, на яку працівник має право, незалежно від продуктивності його праці в конкретний період. Зазвичай така система мотивації орієнтована лише на стимулювання кар'єрного зростання працівника туристичної організації.

Важливу роль у системі матеріального стимулювання працівників відіграє змінна частина заробітної плати. Також існує система заохочення персоналу через виплату комісійних винагород відповідно до обсягу проданих турів. Розмір цих винагород коливається від 7% до 15% від вартості продажів турів щомісяця і називається відсотки від продажу. Ці

значення залежать від популярності, надійності і політики конкретного туроператора.

Посадові оклади для керівників, фахівців та менеджерів встановлюються генеральним директором на основі штатного розкладу відповідно до посади і кваліфікації працівника. Угоди між керівництвом та працівниками укладаються на основі трудових угод, і правові відносини в компанії «САГА ТМ» нормативно зафіксовані у трудовій угоді.

Преміювання працівників у туристичній компанії «САГА ТМ» проводиться щокварталу у розмірі окладу з метою винагородження за якісне та своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості. Основною умовою для отримання премій є бездоганне виконання трудових функцій і обов'язків відповідно до законодавства, внутрішніх правил, інструкцій та технічних правил.

Крім цього, часто туроператори або окремі менеджери отримують за свою роботу нагороди у вигляді безкоштовних заохочувальних турів, що є своєрідним інсентив-туризмом. Керівництво туристичної компанії «САГА ТМ» регулярно заохочує найкращих менеджерів такими рекламними турами, приймаючи на себе їхню оплату, і проводячи 3-4 таких тури щороку. Останнім часом такі рекламні тури включали в себе подорожі на острів Хайнань у Східному Китаї, на острів Родос у Греції, екскурсійно-реklamний тур в Туніс і на Кіпр.

Залежно від мети рекламного туру, програма включає відвідування різноманітних готелів або екскурсій. Зазвичай рекламні тури організовуються на початку туристичного сезону, і їхня вартість значно нижча за вартість звичайних турів.

Керівництво туристичної компанії «САГА ТМ» активно покращує якість обслуговування туристів, зокрема, шляхом участі у навчальних семінарах для співробітників туристичних агентств. Метою таких семінарів є обмін достовірною інформацією та отримання знань для поліпшення обслуговування клієнтів. Зазвичай ці заходи організовані великими

туроператорами і проводяться у різних містах. З метою визначення якості обслуговування та рівня мотивації персоналу, маркетингова служба здійснила незалежне анкетування.

Таблиця 2.6

**Чисельність та структура персоналу ТОВ «САГА ТМ»
за період 2020-2022 рр.**

Категорія персоналу	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022/2020	
	осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %
Керівники	2	33,3	2	22,2	2	20	0	0,3
Спеціалісти	2	33,3	3	33,3	2	20	0	-1,9
Менеджери	2	33,3	4	44,4	6	60	4	26,7
Всього:	6	100	9	100	10	100	4	66,6

Взяли участь у цьому 10 осіб, включаючи керівників та інших співробітників туристичного оператора «САГА ТМ». Навіть при обмеженій вибірці результати дослідження в таблиці 2.6 надають комплексне уявлення про стратегії змін, які слід або не слід впроваджувати на фірмі. Надалі розглянемо детальніше результати анкетного опитування:

За результатами анкети, 60% учасників відзначили своє задоволення системою матеріального стимулювання, особливо цінуючи розмір винагороди за фактично виконану роботу. Проте 20% опитаних виявили нерівність в оплаті в порівнянні з іншими виконавцями та менеджерами, що не відповідає їх функціональним обов'язкам.

З 10 учасників опитування 9 висловили задоволення умовами праці, особливо зауважуючи поліпшення після переїзду в новий офіс у січні 2022 року. Вони відзначили просторі кімнати, вишуканий інтер'єр, достатню площу та якісну матеріально-технічну базу.

Зауважте, що 80% опитаних впевнені в прийнятному стилі управління, але відмічають відсутність заходів за межами робочого місця для створення дружби та підтримання корпоративного духу.

Щодо заробітної плати, 80% респондентів вважають, що вона відповідає їхнім зусиллям.

Щодо системи нематеріального стимулювання, 58% опитаних вважають, що компанія має задовільну систему.

Щодо корпоративної культури, 70% відзначають необхідність проведення коуч-тренінгів (принаймні 2 рази на місяць) для інтеграції інтересів.

Відносно підвищення прибутків, більшість респондентів рекомендують організацію тренінгів з інноваційних технологій в туристичному бізнесі.

Надання безоплатної матеріальної допомоги та покращення організаційно-технічних умов на робочих місцях, зокрема модернізація комп'ютерів та офісної техніки, також визначаються як важливі фактори для створення позитивної робочої обстановки.

Опитування за 5-бальною шкалою вказує на високий ступінь задоволеності більшості респондентів такими аспектами, як можливість посадового просування, санітарно-гігієнічні умови, організація праці, технічна оснащеність та відносини з колегами.

Отже, можна підкреслити, що туроператор прикладає всі зусилля для задоволення потреб своїх клієнтів та для збільшення своєї частки на внутрішньому туристичному ринку України. Він забезпечує високий рівень обслуговування та володіє високою конкурентоспроможністю на ринку туристичних послуг. Проте для розробки стратегії інтернет-маркетингу необхідно детально проаналізувати маркетингову діяльність туроператора.

Таблиця 2.7

**Якість обслуговування персоналом споживачів
туристичним оператором «САГА ТМ»**

Назва фактору впливу	Оцінка (1-5 балів)
Наявність комфортного офісу та засобів для якісного обслуговування, використання інноваційних технологій.	5
Методи та інструменти продажу, відповідність туристичного продукту заявленим стандартам, тотожність понять «ціна – якість».	5
Компетентність персоналу, їх постійне навчання та підвищення рівня кваліфікації.	4
Можливість формування програм туристичного обслуговування за індивідуальними запитами, оперативність та швидкість їх організації та реалізації для туристів.	5
Ефективне використання засобів маркетингу та доступна інформативність.	4
Зовнішній вигляд співробітників, ввічливість процесу обслуговування, увага до запитів та потреб кожного туриста.	5
Розширення продуктової лінії з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів	4

Збільшення

обсягів продажів туристичних путівок свідчить про високий рівень ефективності управління на підприємстві, а також вказує на успішність проведених мотиваційних заходів. Ці показники відображають високий рівень оплати праці та задоволеність працівників умовами праці, трудовими та соціальними пільгами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Інноваційні підходи у сфері надання туристичних послуг на вітчизняному ринку

Глобалізаційні тенденції, що проникли у всі сфери світової економіки, формують конкурентні переваги через використання інноваційних моделей економічного розвитку в туристичній галузі. На практиці виявлено, що інноваційні зміни у функціонуванні підприємств цієї галузі сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності, покращенню якості товарів та послуг, а також створенню позитивних показників економічної діяльності.

Аналіз сучасного стану туристичної галузі в Україні породжує виклики щодо розробки та ефективної імплементації інноваційних компонентів у цей сектор. Навіть у складних економічних умовах багатьох туристичних підприємств відзначається тенденція до зростання їхньої інноваційної активності, зокрема у сфері товарних та технологічних інновацій. Таким чином, мотивації та обставини виникнення інновацій у туристичній сфері можуть різнитися для кожної країни, але мають спільні риси [34]:

- потреби населення у знайомстві зі стилем життя в інших регіонах та отриманні актуальних знань;
- насиченість багатьох класичних та традиційних напрямків подорожей (дестинацій);
- ризик втрати частки ринку в сфері в'їзного туризму;
- зростання конкуренції та розширення пропозицій стандартизованих глобальних продуктів;
- потреба у стримуванні виїзду власних громадян в зони відпочинку, аналогічні за умовами до регіонів власної країни (природа, культура, клімат);

- гармонійне використання привабливих умов відпочинку та подорожей (природні та культурні особливості, можливості для дозвілля та придбання специфічних товарів і послуг) для задоволення конкретних потреб вибагливих туристів;

- перехід від економіки пропозиції до економіки попиту.

Для розуміння інновацій у туристичній галузі слід спочатку визначити поняття інновацій. Інновацію розглядають як щось нове, що впроваджується через застосування новітнього досвіду в управлінні та маркетингу, використання ІТ-технологій у поширенні продукту, що призводить до вдосконалення чи поліпшення товару чи послуги, які є популярними на ринку. Туризм у багатьох країнах світу виступає основним джерелом доходу населення, створюючи частку 50-60% ВВП. Навіть у розвинених країнах туризм є однією з найважливіших галузей економіки, інноваційний процес в якій є необхідним чинником розвитку будь-якої сфери.

Інновації у туризмі представляють собою постійний та обов'язковий процес, який полягає у розробці новітніх напрямків для створення цікавих турів і екскурсій, а також у представленні на ринку нового туристичного продукту. У зусиллях конкурентної боротьби туристичні фірми намагаються засобами створити нові продукти та послуги для споживачів перед конкурентами. В той час як інноваційна діяльність в туристичній галузі є обмеженою, інноваторам у цьому секторі важливо максимально використовувати природні ресурси та культурний потенціал, комбінуючи різні види послуг для створення унікальних туристичних пакетів і пропозицій на ринку.

Одним із ключових методів залучення споживачів та збільшення доходу є пропозиція нового товару. У туристичній галузі цим товаром може бути новий маршрут чи місце відпочинку. Таким чином, у багатьох агентствах виникає страх вперше використовувати нововведення, удосконалюючи механізм роботи з клієнтами.

При виборі інноваційної стратегії важливо враховувати ступінь новизни туристичної послуги та стан ринку, на який спрямована ця пропозиція. Також слід оцінювати ступінь ризику та ймовірність успіху, враховуючи комбінацію різних факторів (див. таблицю 3.1) [34].

Таблиця 3.1

**Пропоновані стратегії використання інновацій
в туристичній сфері***

№ зп	Стратегія	Ризик та рентабельність	
		Ризик та рентабельність	Ресурсні вимоги
1	2	3	4
1.	Ліцензування	Достатньо малий інвестиційний ризик, однак й рентабельність незначна, при слабкому патентного захисті. Притаманні юридичні ризики.	Малочисельність.
2.	Аутсорсинг деяких функцій	Знижує рівень капіталовкладень, однак здатен породжувати залежність від постачальників та партнерів.	Створює доступ до зовнішніх ресурсів та можливостей.
3.	Стратегічний альянс	Вигоди від гнучкості та ризику, що пов'язані з неформальною структурою.	Дозволяє об'єднання ресурсів та можливостей декількох малих фірм.
4.	Спільне підприємство	<u>Партнери розділяють свої інвестиції та власне ризик.</u> Ризик може виникнути унаслідок непорозумінь між партнерами, а також культурних протиріч.	Допускає об'єднання ресурсів і різних можливостей кількох фірм.
5.	Внутрішня комерціалізація	Необхідність в великих інвестиціях та можливий у результаті ризик. Вигоди, що можливі в результаті від контролю.	Значні вимоги щодо фінансів та виробничих можливостей, маркетингових компетенцій та дистрибуції.

Ми вважаємо, що для вибору конкретного виду туристичної інновації слід використовувати таку модель, яка залежить від ступеня ризику, який туристична фірма може собі дозволити.

Наша країна, завдяки зручному географічному розташуванню, різноманіттю природних ландшафтів і кліматичних умов, культурній та

історичній спадщині, а також великому інтересу з боку туристів, має всі необхідні умови для комплексного та гармонійного інноваційного розвитку туристичної галузі.

Важливо відзначити, що в туристичній сфері інновації в більшій мірі є поняттям організаційно-економічним, а не техніко-технологічним. Ні жодна туристична фірма не створює нової техніки чи товару, який можна було б запатентувати. Однак в туристичній сфері вже було розроблено чимало інноваційних концепцій, що перетворили існуючі послуги на нові. Фірма може створити інноваційну стратегію, навіть якщо її працівники не придумали оригінальну ідею, вона може виникнути завдяки творчому наслідуванню.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок новизни та інноваційності туристичної послуги

Ринок	Туристична послуга					
	існуюча		нова, що пов'язана з існуючою		повністю оновлена	
	ймовірність успіху	ризик	ймовірність успіху	ризик	ймовірність успіху	Ризик
1	2	3	4	5	6	7
Наявний ринок	90%	низький	60%	середній	30%	Високий
Новий, що пов'язаний наявним	60%	середній	40%	високий	20%	Надміру високий
Не освоєний	30%	високий	20%	дуже високий	10%	Надміру високий

Інновація в галузі туризму включає у себе створення нового набору послуг із наявних компонентів, проте з іншою структурою (наприклад, спрощенням чи розширенням, стандартизацією чи варіацією), шляхом поєднання стандартизації послуг із врахуванням потреб та попиту туристів таким чином, що це відповідає їх уподобанням. Інновації в туризмі виникають не тільки як результат різних підходів, але в більшій мірі вони є наслідком систематичного пошуку можливостей для впровадження новаторських змін.

Зробимо акцент на передовому досвіді та інноваціях стимулювання персоналу, зокрема, і в туристичній фері слід відзначити, що особливу увагу заслуговує досвід розвинених країн, таких як Франція, Німеччина, Швеція, Японія та США.

У французькій системі ринкових відносин конкуренція визначає якість продукції, задоволення потреб населення і зменшення витрат виробництва. Французькі фірми використовують два напрями в політиці оплати праці: індексацію заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізацію оплати праці, яка враховує рівень кваліфікації, якість роботи та інші аспекти працівника.

Ця модель має перевагу у наданні сильного стимулюючого впливу на ефективність та якість праці. Фонд оплати праці може автоматично скорочуватися при труднощах, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни кон'юнктури.

У Німеччині використовують договори, що передбачають, що працівник повинен максимально використовувати свій потенціал та має право самостійно розпоряджатися своїм робочим часом, що підвищує трудову мотивацію та залучає до участі в управлінні власною діяльністю.

Загальний висновок західних дослідників полягає в тому, що злагоджене поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій є оптимальною моделлю. Система визначення рівня заробітної плати в Швеції ґрунтується на політиці рівності та не дозволяє вимагати виплат, що перевищують середній рівень в країні. Зменшення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою є характерною особливістю «шведської моделі».

Щодо японської моделі стимулювання праці, її особливістю є зростання продуктивності праці швидше, ніж підвищення рівня життя населення. Така система може існувати лише в умовах високого розвитку національної самосвідомості, застосування привілеїв на користь інтересів країни перед інтересами окремої особи, і готовність населення робити матеріальні жертви для загального добробуту.

В Японії система стимулювання праці є гнучкою і зазвичай формується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Багато японських компаній застосовують синтезовані системи матеріального стимулювання, де розмір заробітної плати визначається чотирма показниками: віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Це створює унікальний психологічний клімат на всіх рівнях ієрархії великих організацій.

У системі стимулювання в США важливою рисою є заохочення підприємницької активності найбільш багатих верств населення. Оплата праці лежить в основі цієї моделі, де поширена погодинна оплата за виконані завдання, а також преміювання. Простота нарахування заробітної плати та легкість планування витрат є характерною особливістю цієї системи.

Більшість фірм як в США, так і в інших країнах, нахиляються до поєднання оплати праці з преміюванням. В американських корпораціях діють дві основні програми стимулювання персоналу: програма, заснована на компенсаціях, і програма стимулюючих виплат, де винагорода працівника залежить переважно від результатів його діяльності.

Стимулюючі бонуси та інші форми заохочення є частинами механізму, що підтримує працівників у більш сумлінній праці на користь компанії. У США і Франції спостерігається зростання популярності індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці професійних якостей працівників. Цей вид стимулювання передбачає, що працівники, які проявляють бажання та ініціативу, швидше рухаються вгору по корпоративній літері.

Також важливо відзначити, що в організації матеріального стимулювання в зарубіжних компаніях відбуваються значущі інновації, обумовлені рядом конкретних обставин, таких як інтернаціоналізація світових економічних процесів, глобалізація економіки та зростання конкуренції на ринках збуту.

В практиці управління персоналом за останні роки спостерігається явне взаємодія різних моделей управління персоналом. Найбільш поширеними

серед них є американська, японська і західноєвропейська. Це свідчить про інтернаціоналізацію сучасного менеджменту. Ключовим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи, яка не лише функціонує, але і розвивається. Це формує новий підхід у кадровому менеджменті, відомий як управління людськими ресурсами.

Сучасна теорія та практика управління персоналом визначають два протилежні підходи, які переважають на фірмах індустріально розвинених країн - американський і японський.

Американська модель включає в себе визначення професійно-кваліфікаційної моделі через «посада - працівник» і привертає найбільш відповідних працівників за критеріями, такими як освіта, практичний досвід, психологічна сумісність та здібності до співпраці. Специфіка системи управління в американських фірмах полягає в розгляданні персоналу як основного ресурсу для підвищення ефективності виробництва, наданні певної автономії працівникам, та орієнтації на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів і вчених.

Американські менеджери традиційно віддані індивідуальним цінностям і результатам. Управлінська практика в американських компаніях базується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів та розробці кількісних цільових показників, які мають короткостроковий характер. Рішення зазвичай приймають конкретні особи, які несуть відповідальність за їх виконання.

Умови праці включають зменшення обсягів роботи в центральних службах та скорочення адміністративного апарату, розширений перелік професій і посадових інструкцій, перехід до гнучких форм оплати праці та об'єднання інженерів, вчених і виробничників в наскрізні колективи - проектно-цільові групи. Традиційно в індустріально розвинених країнах, таких як Канада і США, підприємства дотримуються відкритої політики

«вхід - вихід», де процедура підбору кадрів є простою, і робітника можна звільнити або перемістити за необхідності [36].

Японська модель, навпаки, передбачає вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника та його підбір на відповідну посаду (система «працівник - посада»). Ця модель орієнтована на довгострокову перспективу роботи на одному підприємстві, якість освіти і особистий потенціал працівника, комплексне визначення оплати праці, а також участь працівників у внутрішніх профспілках, створених в межах самої організації.

Принципи управління персоналом включають в себе кілька ключових аспектів:

Взаємодія інтересів та сфер життєдіяльності фірми та її працівників.

Висока залежність працівників від фірми, яка обумовлюється наданням значних гарантій у зворотному обміні за відданість фірмі та готовність захищати її інтереси.

Пріоритет колективних форм та заохочення трудової кооперації в середині фірми через невеликі групи.

Створення атмосфери рівності між працівниками, незалежно від їхніх посад.

Підтримка балансу впливу та інтересів трьох ключових сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії відсутня традиція класифікації працівників на три категорії (висококваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані). Усі працівники розглядаються як некваліфіковані при прийнятті на роботу, і вони обов'язково підвищують свою кваліфікацію. Більше того, немає чіткого розділу між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

У Європі та США визначені чіткі службові обов'язки для інженерів, техніків і робітників. Обидві моделі - американська і японська - мають свої переваги та недоліки. Світова практика вказує на тенденцію використання комбінованої системи управління людськими ресурсами.

3.2. Стратегічні аспекти розвитку системи управління трудовим потенціалом досліджуваного туристичного підприємства

У реальній практиці система винагород за працю організована таким чином, що, окрім основної заробітної плати, розмір якої попередньо узгоджується з керівником і визначається у відповідній угоді, працівник може отримувати бонуси. Для кожної конкретної посади встановлюються конкретні критерії, і при виконанні кожного з цих критеріїв працівник отримує певну фіксовану суму надбавки до свого базового окладу. У випадку невиконання критерію, працівнику не нараховується додаткова винагорода. Приблизний перелік таких критеріїв наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Критерії оцінки роботи менеджерів щодо надання туристичних послуг

№ п/п	Критерії оцінки роботи	Грошова винагорода за критерієм
1.	Виконання поставленого завдання в зазначений термін	300
2.	Участь в тренінгах, семінарах, стажуванні	500
3.	Дотримання/недотримання трудової дисципліни	500
4.	Аналіз показників діяльності	200
5.	Маркетингова політика	від 200-500
6.	Вивчення ще однієї іноземної мови	1000
7.	Власні продажі туристичного продукту	% від продажу
8.	Гарантований оклад	12500

Менеджери в сфері туристичної індустрії також мають можливість збільшити свій дохід через преміальні виплати у вигляді відсотків від продажу турів. У контексті управління кадровим потенціалом, компанія «САГА ТМ» вибрала стратегію, фокусуючись на професіоналах, з основною увагою на роботі менеджерів. Керівництво акцентує увагу на професійних навичках та здібностях працівників, спрямовуючи значну частину витрат на їхнє навчання та підвищення кваліфікації. Фірма також впроваджує систему пробних турів для персоналу та тестування різних напрямків, надаючи детальну інформацію про кожен тур.

Очевидно, що керівництво цієї компанії зацікавлене у збереженні стабільної та високопрофесійної команди працівників, розглядаючи їх як найважливіший стратегічний ресурс. У такій компанії приділяється увага кожному аспекту, починаючи від зовнішнього вигляду та комунікації працівника з клієнтами і закінчуючи маркетинговим та рекламним плануванням. Успішна реалізація цієї стратегії напряду залежить від рівня професійної мотивації працівників [6]. Хоча частка компаній, які зазнають значних витрат на підвищення професійності свого персоналу, не велика, зниження рентабельності туристичних продуктів залишається на низькому рівні (17–18%) [7]. Однак їхнє число стабільно зростає під впливом загострення конкурентної боротьби на ринку.

Для досягнення визначених завдань та впровадження функціональної стратегії, необхідним і пріоритетним є підвищення ефективності системи мотивації праці, покращення управління кадровим забезпеченням та створення належної інформаційної бази. Висвітлюючи це, Рудьков В.А. вказує: «Персонал стає ресурсом тоді, коли є згуртованою командою, а не простою групою слухняних виконавців, зібраних для досягнення прибутку. Робочі повинні відчувати себе не просто найманою робочою силою, а учасниками процесів, тобто партнерами, що автоматично призводить до зміни акцентів в методах управління, зорієнтованих на партнерські відносини» [36].

Зрозуміло, що впровадження стратегії управління трудовим потенціалом туристичної фірми ТОВ «САГА ТМ» неможливе без чітко визначених організаційних цілей. Реалізація цих цілей, в свою чергу, прямо залежить від місії, яку переслідує компанія. Виходячи з цього, можна розробити алгоритм взаємозв'язку між стратегією організації та управлінням персоналом.



**Рис. 3.1. Модель взаємозв'язку стратегії туристичної організації
 ТУ»САГА ТМ» і стратегії управління людськими ресурсами**

Як можна зібрати з діаграми 3.1, кожна позиція взаємодіє в системі, починаючи від місії та ресурсів і закінчуючи послідовним планом розвитку. Управління турфірми може розширити набір нематеріальних засобів впливу на мотивацію персоналу, таких як чітко сформульовані завдання для кожного працівника, об'єктивна оцінка роботи, своєчасне інформування про використання рекламного матеріалу та інструктаж з правильного й цільового його використання. Емоційна прив'язаність персоналу до підприємства та гордість за належність до конкретної компанії мають велике значення.

Важливо відзначити, що індустрія туризму унікальна тим, що персонал є частиною турпродукту, тому основні зусилля управління в туризмі мають бути спрямовані на управління персоналом (людськими ресурсами). Управління людськими ресурсами займається визначенням майбутніх потреб і розвитком потенціалу працівника, а також створенням сприятливого трудового середовища для мотивації персоналу до досягнення цілей компанії.

Туристична фірма «САГА ТМ» повинна керуватися своєю місією і стратегією розвитку в повсякденній діяльності. Розробка нового туристичного продукту, рекламна та маркетингова стратегія є основами успіху в конкурентній боротьбі. У туристичному бізнесі важливо вивчати проблеми попиту і пропозицій на ринку, структуру туристичного продукту, якість послуг і їхні споживчі властивості. Напрями розвитку персоналу туристичного оператора також підтверджують це, як показано на рисунку 3.2, додаток В.

При наданні своїх послуг туристична компанія повинна зосереджуватися на проблемах туристів, їхніх потребах і конкуренції на ринку. Розв'язання цих завдань здійснюється через проведення опитувань туристів і потенційних клієнтів. Значну кількість інформації менеджери отримують під час аналізу інтернет-форумів, рекламних проспектів і буклетів, що випускаються зарубіжними і українськими фірмами, а також їхніми конкурентами.

Для туристичної організації ТОО «САГА ТМ», окрім вже використовуваної системи матеріального стимулювання праці, можна запропонувати деякі заходи з удосконалення системи нематеріального стимулювання. Зокрема, у таблиці 3.2 представлені заходи для поліпшення системи нематеріального стимулювання праці в туристичній компанії ТОО «САГА ТМ».

Звернімо увагу на той факт, що управління ризиками є ключовим елементом багатьох корпоративних стратегій. Репутацію, яку вдається побудувати за десятиліття, можна знищити всього за кілька годин через події, такі як скарги туристів або партнерів. Ці випадки також можуть привернути небажану увагу регуляторних органів, судів, урядів і засобів масової інформації. Створення власної корпоративної культури поведінки в туристичній фірмі може допомогти у мінімізації цих ризиків.

Комплекс заходів по вдосконаленню системи нематеріального стимулювання туристичного оператора «САГА ТМ»

№ п/п	Заходи	Характеристика
1.	Знижки на придбані туристичні продукти компанії	Послуги туристичної компанії завжди користуються попитом, тому можна запропонувати при відправці групи туристів надавати знижку менеджер у формі одного безкоштовного місця на 10-15 чоловік в залежності від обраного туру.
2.	Спортивно-оздоровчі заходи	Як відомо, баланс розумового і фізичного розвитку стимулює працівника трудитися надзвичайно ефективно, тому надання абонементів в басейн або/і тренажерний зал. Адже, в сучасному світі потрібно дбати про фізичне здоров'я, тому керівництво компанії обов'язково повинно включити в систему нематеріального стимулювання цей пункт.
3.	Кейтеринг	Організація харчування персоналу компанії в офісі і на виїзному обслуговуванні за допомогою роздрібного продажу готової кулінарної продукції.
4.	Заохочення працівників зайвим вихідним днем	Працівникові дається певна кількість днів у календарному році, коли він може не працювати (кількість цих днів варіюється в залежності від відпустки). Ці дні працівник може використовувати на свій розсуд.
5.	Надання можливості роботи на дому через Інтернет	Таке стимулювання досить ефективно, так як частину роботи, яка пов'язана з використанням мережі Інтернет можна виконувати в домашніх умовах, а також займатися пошуком клієнтів. Даний спосіб необхідно застосовувати на половину робочого дня (тобто першу або другу половину дня працівник знаходиться в офісі, а решту часу - в будинку), інакше як показує практика у працівника з часом виникне демотивація і низька продуктивність праці.
6.	Особисте спілкування з персоналом	Щотижня або щомісяця необхідно проводити зустрічі з персоналом, з якими немає можливості контактувати. Потрібно постійно цікавитися їх проблемами і відповідати на їхні запитання. Необхідно упевнитися в тому, що є можливість розмовляти з працівниками, а не тільки повідомляти їм інформацію.
7.	Персоналізація кожного робочого місця	Необхідно персоналізувати всі робочі місця компанії, повісивши невелику табличку із зазначенням імені та посади співробітника. У підсумку, працівник відчує свою незамінність.

Продовження табл 3.4

№ п/п	Заходи	Характеристика
7.	Персоналізація кожного робочого місця	Необхідно персоналізувати всі робочі місця компанії, повісивши невелику табличку із зазначенням імені та посади співробітника. У підсумку, працівник відчує свою незамінність.
8.	Система відгуків клієнтів	Система відгуків в соціальних мережах на сьогоднішній день досить ефективна. Це не тільки додаткова реклама та додатковий охоплення, а й потужна платформа для збору інформації.

Отже, впровадження запропонованих систем матеріального і нематеріального стимулювання для розвитку трудового потенціалу сприятиме вирішенню тактичних завдань туристичної організації. Це базується на стратегії інтегрованого розвитку туристичної організації для досягнення успіху в управлінні кадровим потенціалом через стратегію професіоналів.

ВИСНОВКИ

Отримані в роботі висновки і рекомендації направлені на вирішення важливого науково–практичного завдання: дослідити проблеми та розробити практичні рекомендації, щодо формування конкурентних переваг на досліджуваній фірмі. Результати проведеного дослідження, лягли в основу наступних висновків.

Доведено, що найважливішим стимулюючим фактором системи оплати праці туристичних організацій є прямий зв'язок грошової винагороди з кінцевим результатом діяльності. Посилення зв'язку оплати співробітників, з підсумками роботи повинно стати головною мірою, яка спрямована на збільшення ефективності і якості діяльності.

Встановлено, що фактична заробітна плата кожного співробітника безпосередньо залежить від його особистого трудового вкладу в підсумковий результат діяльності туристичної організації.

Доведено, що сучасний менеджмент і маркетинг туристичних фірм все більше зачіпає мотиваційні аспекти продажів турів. Мистецтво управління персоналом в туристичному бізнесі полягає в зростаючій особистій ролі кожного співробітника фірми. Тому з метою мотивації співробітників компанії з наукової точки зору використовують як фінансові, так і не фінансові методи заохочення.

Об'єктом дослідження було вибрано Товариство з обмеженою відповідальністю Туроператор «САГА ТМ», що засноване 3 липня 2014 року, знаходиться за адресою: м. Київ, Шевченківський р-н, вул. Мала Житомирська, буд.8. Штат співробітників складається з десяти осіб, разом з генеральним директором.

Система мотивації в туристичній компанії «САГА ТМ» складається з двох основних блоків: матеріального і нематеріального.

Сама система формування зарплати туристичної компанії «САГА ТМ» націлена на підвищення зацікавленості менеджерів в зростанні продажів

турів. Заробітна плата складається з базової частини, яка виплачується при виконанні певного плану продажів і додаткової частини, що є відсоток від вартості турів, проданих понад план.

Туристична компанія «САГА ТМ» постійно удосконалює якість обслуговування туристів, у тому числі і шляхом участі в інформаційних і навчальних семінарах для співробітників туристичних агентств, головна мета яких - отримання і надання достовірної інформації клієнтам.

Доведено, що стійке зростання обсягів продажів турів, показників виручки і прибутків свідчать про високу ефективність менеджменту в туристичній фірмі і в тому числі відображає успішність проведених мотиваційних заходів.

Зіставляючи можливості і загрози в контексті життєдіяльності ТОО «САГА ТМ», доведено, що потрібна взаємодія стратегії інтегрованого розвитку підприємства і стратегії управління професіоналами. Така інтеграція буде передумовою для реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок. Позитивні фактори, що дозволяють реалізувати дані стратегії, вже склалися в компанії. Досвід роботи в даному бізнесі становить більше 5 років. Наявність на ринку великої кількості потенційних клієнтів лише сприятиме цьому.

Обґрунтовано, що обмеження, або загрози можна нейтралізувати наступним чином: постійно відслідковувати стан цін в галузі, розвивати конкурентні переваги, працювати з персоналом у системі не мотиваційних заходів тобто виконувати завдання створення сприятливого мікроклімату в організації.

Таким чином, метою сучасного менеджменту туристичних підприємств є розробка заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління, що дозволяють підвищити її ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агафонова Л., & Агафонова А. Туризм, готельний і ресторанный бізнес: К.: Знання України, 2021. 352 с.
2. Беркова О. П., Борисюк О. А., & Дудник І. М. (2019) Географічний регіон як об'єкт туристичного маркетингу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Географія. Вип. 1 (74). С. 75–82.
3. Беркова О.П. (2018) Функціонування та фактори формування регіонального туристичного ринку України в умовах децентралізації економічних відносин. Стратегія розвитку України: науковий журнал. 2018. №2. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14123>
4. Беспала О.А. (2017) Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку в Україні. Економіка: реалії часу. № 6(34). С. 9–17.
5. Бичко І.В. (2019) Українська культура: Історія та сучасність: Навч. посібник Львів: Світ, 2019. 326 с.
6. Борисюк О. А., Заря І.В., & Дудник І.М. (2015) Особливості застосування суспільно-географічної методології до вивчення регіональних туристичних ринків. Вісн. Київ. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Серія: Географія. Вип. 1 (63). С. 20-23.
7. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2015. 832 с.
8. Брич В. Я., & Охота В. І. (2019) Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації: моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 212 с.
9. Брич В.Я., & Мазур В.С. (2014) Управління якістю туристичних послуг в сучасних умовах господарювання. Стратегія економічного розвитку України. № 35. С. 161-172.

10. Воронкова Т. Є., & Притуленко А. В. (2020) Міжнародний туризм і його вплив на соціально-економічний розвиток України. Ефективна економіка. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/85.pdf
11. Гонтаржевська Л.І. (2008) Ринок туристичних послуг в Україні : навчальний посібник. Донецьк : Східний видавничий дім, 180 с.
12. Горіна Г.О. (2016) Характерні особливості та специфіка взаємодії туристичних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 4(1). С.76–81.
13. Грабовенська С.П. (2013) Аналіз і структура ринку туристичних послуг в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (56). С. 226-234.
14. Департамент туризму і курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі. URL : <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e42d3b8-108a-4c21-a413-8d80aa724e5c&title=ViddilRozvitkuTurizmu>
15. Державне агентство розвитку туризму. URL : <https://www.tourism.gov.ua/>
16. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с.
17. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
18. Дудник І., Могила А., Позняк Д., Сидоров Д. Методика аналізу територіальної диференціації як засіб туристичного регіонознавства. Туристичне регіонознавство : матеріали Міжн. наук.-практ. семінару каф. міжнар. тур. та країнознав. Національного авіаційного університету: збірник тез. (м. Київ, 24 жовтня 2022р.) Київ : НАУ, 2022
19. Дудченко Н.О., & Любіцева О.О. (2020) Аналіз динаміки глобального індексу конкурентоспроможності сфери туризму в Україні. Specialized and multidisciplinary scientific researches. 2020. № 11. С. 36–38.

20. Іванова К.О. (2017) Методологія та проблематика комплексного оцінювання рекреаційно-туристичних ресурсів. Глобальні та національні проблеми економіки № 19. С. 338-342.
21. Ігнат'єва І. А. Стратегічне управління : конспект лекцій. Київ : Видавничий дім «Скарби», 2002. 128 с.
22. Кифяк О.В. (2019) Ресурсний потенціал розвитку туристичних дестинацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. № 4. С. 60–70.
23. Кількість зареєстрованих фізичних осіб підприємців за видами економічної діяльності. URL: https://ukrstat.gov.ua/edrpoу/ukr/EDRPU_2022/fop_kved/arh_kzf_kved_22.htm
24. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доповн. Київ : Знання, 2010. 406 с.
25. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
26. Кондратенко О.Ю. (2015) Геополітика – сутність феномену та його еволюці. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія, соціологія, політологія. № 4. С. 98–107.
27. Корнева Д. А. (2008) Проблеми розвитку інфраструктури туризму. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzvdpu/geograf/2008_15/industrialnuu%20tyruzm.pdf
28. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 248 с.
29. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-е вид., перероб. й доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
30. Лендел О.Д. (2018) Напрямки розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг регіону. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Вип.1(9). с.110-116.

31. Любіцева О.О. (2002) Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 436 с.
32. Мазур В.С. (2019) Сучасні аспекти розвитку туристичного бізнесу в Україні. Бізнес Інформ. № 2. С. 224–230.
33. Мальська М.П. (2016) Просторово-функціональна сегментація ринку послуг. Економіка. Управління. Інновації. № 1 (16). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_14
34. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
35. Машіка, Г., & П'ятка, Н. (2022). Особливості функціонування суб'єктів туристичної індустрії в умовах війни. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-70>.
36. Миронов Ю.Б., & Свидрук І.І. (2016) Туризм як чинник економічного розвитку країни. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 26.6. С. 255–262.
37. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-е вид., перероб. й доп. Дніпропетровськ.: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
38. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-е вид., перероб. й доп. Дніпропетровськ.: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
39. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO World Tourism Organization). URL: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
40. Офіційний сайт туристичного оператора «САГА ТМ». URL : <https://www.saga.ua/22.html>
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
42. Підвальна О.Г., & Богуславська С.І. (2021) Індустрія туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». С.29-35.

43. Підгірна В.Н., Хникіна М.В. (2022) Ефективний менеджмент - запорука сталого розвитку об'єднаних територіальних громад: The I International Scientific and Practical Conference «The latest problems of modern science and practice», (Boston, USA. January 11 – 14, 2022), 477-480.

44. Підгірна, В. Н., Паламарюк, М. Ю., & Бойчук, Н. А. (2021). Менеджмент конкурентних переваг ринку туристичних послуг України. Економічний простір, (174), 43-49. DOI <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-8>.

45. Підлісний В.В. Класифікаційні аспекти стратегії управління підприємством URL: Ефективна економіка. 2012. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1688>.

46. План заходів з реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Чернівецької області на період 2027 року. URL: <https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/strategia-chernivetska-2027.pdf>

47. Погуда Н.В., & Розметова О.Г. (2018) Сучасний стан туристичного ринку України: оцінка та перспективи розвитку. Ефективна економіка. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6608>

48. Пожуєв О. В. Удосконалення кадрової стратегії на промисловому підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя, 2013. № 4. С. 126 - 130.

49. Полковниченко С.О., & Мурай А.О. (2018) Оцінка конкурентоспроможності України на європейському ринку туристичних послуг. Ефективна економіка. № 12. С.15-22.

50. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 № 324/95 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

51. Радченко, О., & Горбаченко, С. (2021). Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-31>
52. Романюк Л. М. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства. Економічний простір. 2010. №44/2. С. 313-320.
53. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом та його персоналом. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. №17. С.124-130.
54. Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н. Менеджмент туристичної індустрії : підручник : у 3-х ч. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 504 с.
55. Рудьєв В.А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
56. Савельєва В.С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
57. Скібицька Л.І., Скібинський О. М Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
58. Сокол Т. Г. Основи туристичної діяльності : підручник / Під ред. проф. Орлова В. Ф. Київ : Грамота, 2004. 327 с.
59. Статистичний збірник «Регіони України» URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/12/zb_ru1ch2019.pdf.
60. Ткаченко А.М., Шляга О. В. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студентів ЗДІА екон. спец. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
61. Ткачук Л. М. (2018) Переосмислення з позицій політико-географічного дослідження окремих моделей систем туризм. Вісника Херсонського державного університету. Серія «Географічні науки». 2018. №9. С. 251-258.

62. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
63. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу : конспект лекцій. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2014. 140 с.
64. Шершньова З.Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: навч. – метод. посіб. для самот. вивч. дисцип. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
65. Юхновська Ю. О. (2019) Вплив глобалізації та євроінтеграції на туристичну галузь України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 23(2). С. 147-152.
66. Eurostat. URL : <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
67. ICLEI Europe. URL: <https://iclei-europe.org/>
68. Pidgirna V. N., & Filipchuk N.V. (2020). Development of the tourist services market in Ukraine under conditions of transformation changer. GeoJournal of Tourism and Geosites. Year XIII, vol. 30, no. 2 supplement. 2020. P.794-800. doi: 10.30892/gtg.302spl03-507 (Scopus).
69. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019/ URL : <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2019-edition>
70. UNWTO World Tourism Barometr [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mkt.unwto.org/barometer>

Додаток А

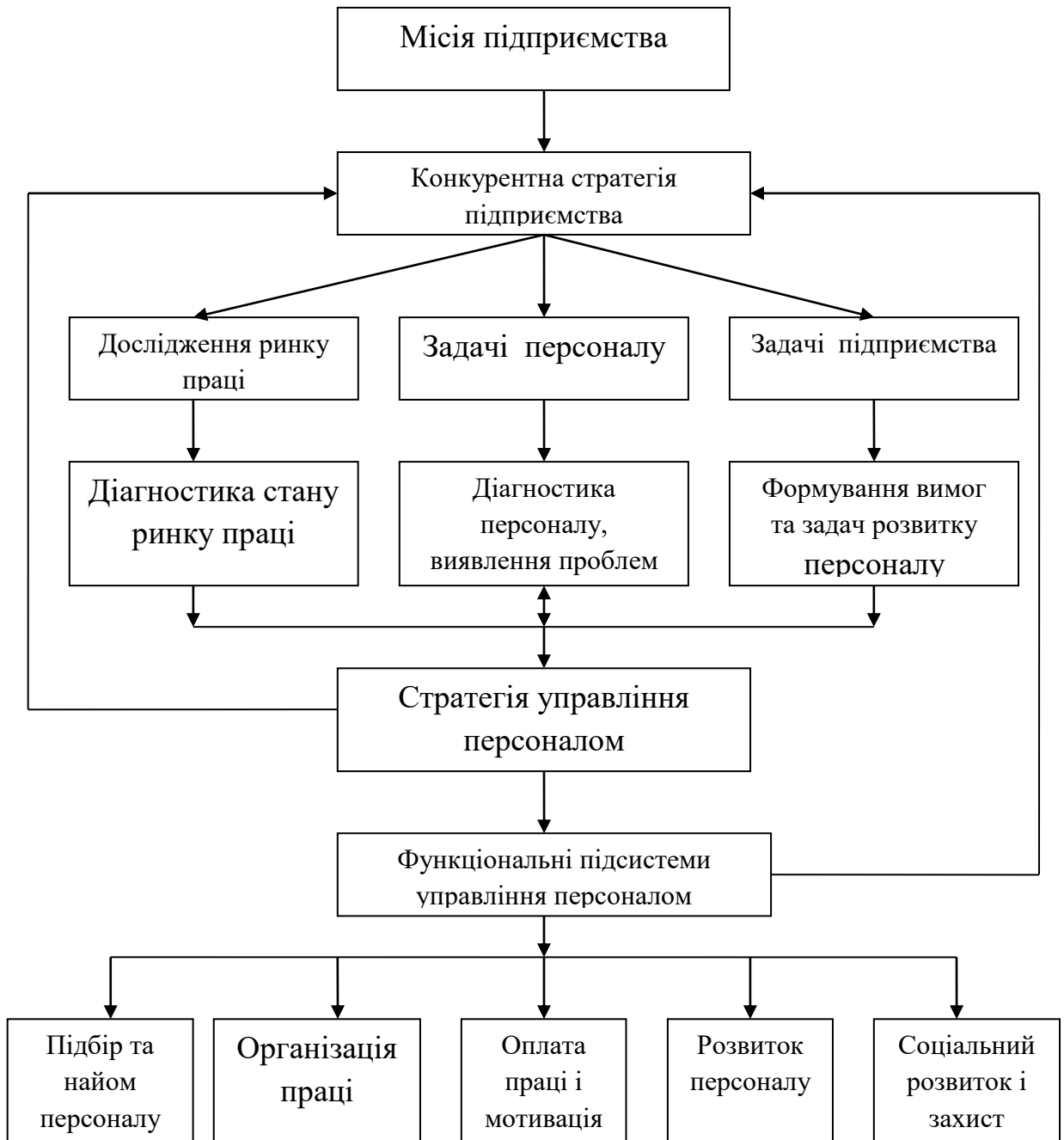


Рис. 1 Схеми формування стратегії управління персоналом



Рис. Принципова модель управління кадровим потенціалом туристичного підприємства



Рис. Напрями розвитку персоналу туристичного оператора

Додаток Г
 Колективний туристичного оператора «САГА ТМ» на 2021 – 2022 рр .

договір

м. Чернівці
 “31” грудня 2018р.

З метою регулювання трудових відносин і соціально-економічних інтересів власників і працівників ТОО «САГА ТМ», Сторони: уповноважений представник в особі директора Руданець А.Я., з однієї сторони і трудовий колектив ТОО «САГА ТМ», в особі вибраного і уповноваженого менеджера Кулій К.О., з другої сторони, підписали цей договір про подані нижче взаємні обов'язки.

1. Загальні положення

1.1. Цей колективний договір складений відповідно до закону України „Про колективні договори і угоди” та визначає взаємні виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між власниками підприємства/ їх уповноваженими особами (надалі - Адміністрація) і працівниками підприємства.

1.2. Умови цього колективного договору є обов'язковими для Сторін, що його підписали. Ці умови у випадку будь яких спорів і розходжень не можуть трактуватися як погіршуючі положення працівників порівняно з діючим законодавством України.

1.3. Положення цього колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства і є обов'язковими як для власників і управлінського персоналу, так і для кожного члену трудового колективу.

1.4. Жодна із Сторін, що підписала колективний договір, не може в односторонньому порядку припинити виконання його положень.

1.5. Цей колективний договір чинний у випадку зміни складу, структури і найменування підприємства, а у випадку його реорганізації він може бути переглянутий за згодою Сторін. У випадку зміни власника підприємства дія колективного договору зберігається не більше року.

У цей період сторони повинні розпочати переговори про підписання нового чи зміну діючого колективного договору.

1.6. Положення цього колективного договору діє до підписання нового договору...

2. Організація виробництва, праці, забезпечення зайнятості

2.1. Роботодавець не має права вимагати від працівників Товариства виконання робіт, не передбачених трудовим договором. Роботодавець повинен розробити та затвердити для кожної посади (професії), передбаченої штатним розписом, посадову (робочу) інструкцію, ознайомити працівників з посадовими (робочими) інструкціями. У посадовій (робочій) інструкції може бути передбачено виконання одним з працівників обов'язків іншого працівника у випадках тимчасової відсутності останнього (хвороба, відпустка, відрядження, тощо). При покладанні таких додаткових обов'язків на працівника Роботодавець повинен враховувати реальні можливості їх виконання: кваліфікаційні вимоги та завантаженість працівника. Оплату виконання додаткових обов'язків Роботодавець провадить відповідно до законодавства про працю.

2.2. Роботодавець визначає кадрову політику за принципом рівності трудових прав всіх громадян незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин, як при прийнятті на роботу, так і при просуванні по службі.

2.3. Кожний працівник зобов'язаний добросовісно і якісно виконувати свої обов'язки, своєчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації, дотримуватися трудової та технологічної дисципліни, вимог нормативних актів з охорони праці, дбайливо ставитись до майна власника, на запит адміністрації підприємства надавати звіти про виконання своїх конкретних обов'язків.

2.4. Працівники можуть бути звільнені з підприємства у випадку змін в організації виробництва, при скороченні численності штату. У цих випадках вони персонально попереджаються Адміністрацією про майбутнє звільнення не пізніше ніж за два місяці. При цьому підприємство надає працівнику іншу роботу по спеціальності, а у випадку неможливості або відмови працівника від неї останній працевлаштовується самостійно. При звільненні працівника за підставою вказаною в цьому пункті, йому виплачується заробітна плата за весь період подальшого працевлаштування, але не більш ніж за три місяці від дати звільнення.

2.5. Звільнення працівників допускається лише після використання всіх наявних і додатково створених можливостей для забезпечення зайнятості на підприємстві.

3. Нормування і оплата праці, встановлення норми, системи, розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат

3.1. Роботодавець виплачує заробітну плату за місцем роботи або перераховує на зарплатні карткові рахунки (за бажанням працівника) 15-го (за першу половину місяця) та 30-го (за другу половину місяця) числа кожного місяця. У разі, коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітну плату виплачують

напередодні. Заробітну плату за час відпусток виплачують не пізніше ніж за три дні до початку відпустки.

3.2. Відомості про оплату праці працівників надаються іншим органам і особам лише у випадках, передбачених законодавством.

3.3. При підписанні трудового договору (контракту) Адміністрація доводить до відома працівників розмір, порядок і термін виплати заробітної плати, умови згідно з якими можуть здійснюватися утримання із заробітної плати.

3.4. Структура заробітної плати складається з основної і додаткової зарплати, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Основна заробітна платня є обов'язковою винагородою працівнику за виконану їм роботу згідно посадовими обов'язками та установленими нормами праці (норми виробітку, обслуговування) і встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і договірних розцінок для робочих і посадових окладів для службовців. Основна заробітна плата не може бути меншою встановленого законодавством України розміру мінімальної заробітної плати. Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за роботу в понадурочний час, за трудові успіхи і винахідливість, особливі умови праці; вона включає доплати, надбавки, компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, компенсації при службових відрядженнях, компенсації за знос інструментів, що належать працівникам, тощо.

3.5. Конкретні розміри тарифних ставок (договірних розцінок) робочих і посадових окладів службовців визначаються у межах наявних коштів на оплату праці у відповідності з професіями та кваліфікацією працівників, складністю та умовами роботи і встановлюються у кожному випадку в окремому трудовому договорі (контракті) з працівником.

3.6. Робота у святкові, неробочі та вихідні дні, якщо вона не компенсується іншим часом відпочинку, а також в понадурочний час оплачується у подвійному розмірі. При вирішенні питань оплати праці власник (орган, що його представляє) керується положеннями статей КЗпП і Закону України „Про оплату праці”.

3.7. З метою підвищення продуктивності праці, стимулювання сумлінного та якісного виконання працівниками Товариства посадових обов'язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни як засіб матеріального заохочення працівників Роботодавець може преміювати:

з нагоди загальнодержавних і професійних свят;

з нагоди річниць створення Товариства;

з нагоди особистих ювілейних дат працівників Товариства (дні народження та річниця трудового стажу в Товаристві);

за участь у заходах з підвищення безпеки праці.

4. Встановлення гарантій, компенсацій і пільг

4. Роботодавець, виходячи з наявних фінансових можливостей, забезпечує:

4.1. Придбання новорічних подарунків для дітей працівників віком до 12 років.

4.2. Забезпечення оздоровчих заходів для працівників Товариства за наявності відповідних медичних показань шляхом санаторно-курортного лікування на умовах часткової оплати вартості путівки (50%) за рахунок коштів Товариства.

5. Режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку

5.1. На підприємстві встановлюється такий режим роботи, який зобов'язують виконувати всі працівники: початок роботи – 9-00, закінчення роботи – 18-00, перерва для відпочинку і харчування – з 13-00 до 14-00, субота і неділя – вихідні дні.

5.2. У будь-якому випадку тривалість робочого часу працівників не може перевищувати встановлену законодавством України: 40 годин у тиждень.

5.3. На передодні святкових і неробочих днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину.

5.4. Тривалість щорічної відпустки для працівників підприємства встановлюється не менше 24 календарних днів.

5.5. Графік чергових щорічних відпусток затверджується Адміністрацією підприємства до 1 січня поточного року, для чого не пізніше 3-х днів до цього строку надається їй трудовим колективом. При визначенні черговості відпусток враховуються сімейні й інші особисті обставини кожного працівника.

5.6. Працівникам за їх заявами можуть бути надані короткотермінові відпустки за сімейними обставинами та з інших поважних причин без збереження заробітної платні на термін, обумовлений між працівником і Адміністрацією підприємства, тривалістю не більше 15 календарних днів. У випадку простою з незалежних від підприємства причин Адміністрація може надати працівникам відпустку без збереження заробітної плати тривалістю не більше 100 календарних днів за рік.

6. Прийом і звільнення працівників

6.1. Форми і умови трудового договору (контракту), включаючи звільнення, непередбачені законодавством, підлягають узгодженню з Адміністрацією.

6.2. Кожний прийнятий працівник зобов'язаний ознайомитися з умовами колективного договору під розписку.

6.3. Не допускається звільнення працівника у зв'язку з ліквідацією робочого місця, якщо до досягнення пенсійного віку йому необхідно пропрацювати 1,5 років.

6.4. Контрактна форми підписання трудового договору встановлюється для (наприклад, заступників директора, начальників підрозділів, служб, провідних спеціалістів ін.).

7. Умови і охорона праці

7.1. Забезпечення безпечних умов праці є обов'язком власника підприємства (уповноваженого ним органу), який має забезпечити умови праці на кожному робочому місці у відповідності із санітарно-побутовими нормативними актами з охорони праці, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, обладнання, інших засобів виробництва, наявність засобів захисту.

7.2. Працівники мають право відмовитись від дорученої роботи при якій створюється ситуація, небезпечна для їх життя і здоров'я, а також для життя і здоров'я інших людей та навколишнього середовища (якщо такі умови прямо не передбачені трудовими договорами (контрактами)).

7.3. Працівники зобов'язані знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поведінки з машинами, механізмами, обладнанням, іншими засобами виробництва, користуватися засобами індивідуального і колективного захисту, проходити обов'язкові медичні огляди (можуть бути передбачені і інші обов'язки працівників).

8. Соціальні пільги і гарантії.

8.1. Власник підприємства гарантує надання працівникам вільного часу для проходження медичних оглядів, отримання медичної допомоги.

8.2. Надавати допомогу багатодітним і малозабезпеченим сім'ям у вигляді одноразової допомоги у разі наявності тимчасово-вільних фінансових ресурсів).

9.Гарантії діяльності представницьких організацій працівників

9.1. Підприємство гарантує свободу організації діяльності профспілкової організації, ради трудового колективу, проведення в неробочий час загальних зборів трудового колективу.

10.Відповідальність Сторін, вирішення спорів.

10.1. У випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим договором, Сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства.

10.3. Суперечки між Сторонами вирішуються в порядку, встановленому законодавством України.

10.4. Притягнення до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності не виключає цивільної, матеріальної чи інших видів відповідальності винних осіб.

11. Прикінцеві положення

11.1. Строк дії цього договору до 30 грудня 2019 року.

11.2. Зміни і доповнення до цього договору протягом його дії можуть вноситися лише за взаємною згодою сторін.

11.3. Контроль за виконанням договору здійснюється безпосередньо Сторонами чи уповноваженими ними представниками за обумовленою Сторонами згодою (в письмовій або усній формі).

11.4. Сторони, які підписали цей колективний договір, щорічно, не пізніше 15 січня, звітують про його виконання.

_____ (підпис власника або уповноваженої ним особи)

_____ (підпис представника ради трудового колективу)