

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри готельно-
ресторанної справи та туризму

_____ Гриценко І. С.
(підпис)
« _____ » _____ 20__ р.

_____ Мельниченко С.В.
(підпис)
« _____ » _____ 20__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Впровадження інноваційних технологій управління персоналом
у туристичному підприємстві»
(виконану за матеріалами туристичного підприємства «Join Up!»)

Спеціальність: 242 «Туризм»
Освітня програма: «Туризм»

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

КУДІНОВА І. П.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

(підпис)

КУДІНОВА І.П.

Виконав

(підпис)

ГРИШКО В.В.

КИЇВ –2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана Мельниченко
(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувачу вищої освіти**

Гришко Владислав Володимирівні

Спеціальність: 242 «Туризм»

Освітня програма: «Туризм»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Впровадження
інноваційних технологій управління персоналом у туристичному
підприємстві»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 29 жовтня 2024 р. № 1936 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.05.2025 р.

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, аналіз офіційних сайтів туристичних ресурсів України, програми розвитку туризму.

Об'єкт дослідження – процес впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і

практичних засад впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел, інтернет ресурсів щодо визначення понять та сутності інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві у сучасних умовах;
- підходи до управління персоналом у туристичних підприємствах.;
- теоретико-методологічні підходи до впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві;
- проаналізувати організаційну структуру та систему управління персоналом на конкретному туристичному підприємстві «Join Up!»;
- оцінити рівень впровадження інноваційних підходів у роботі з персоналом у туристичному підприємстві «Join Up!»;
- виявити проблеми в управлінні персоналом, які можуть бути вирішені за допомогою інновацій;
- запропонувати інноваційні технології управління персоналом, які відповідають специфіці діяльності туристичного підприємства;
- розробити заходи з впровадження запропонованих технологій у діяльність підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Дата видачі завдання: “19” листопада 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент**

(підпис)

Ірина КУДІНОВА
(прізвище та ініціали)

**Завдання прийняв до
виконання**

(підпис)

Владислава ГРИШКО
(прізвище та ініціали студента)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2024 р.	виконано
2.	Підготовка та видача завдання	1 жовтня – 1 грудня 2024 р.	виконано
3.	Підготовка першого розділу роботи	1 грудня 2024 р. – 1 лютого 2025 р.	виконано
4.	Підготовка другого розділу роботи	2 лютого – 30 березня 2025 р.	виконано
5.	Підготовка третього розділу роботи	1 квітня – 5 травня 2025 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	5-10 травня 2025 р.	виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	10-15 травня 2025 р.	виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	16 травня 2025 р.	виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	17-18 травня 2025 р.	виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	19-20 травня 2025 р.	виконано
11.	Подача роботи на кафедру	20 травня 2025 р.	виконано
12.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	20-25 травня 2025 р.	виконано
13.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	25 травня – 1 червня 2025 р.	виконано
14.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до графіку	виконано

РЕФЕРАТ

Гришко В.В. «Впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві» бакалавр. робота: спец. 242 «Туризм і рекреація» / Владислава Володимирівна Гришко; НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник Кудінова І.П., к.е.н., доцент – Київ, 2025. – 89 с.

Анотація. У роботі досліджено теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних технологій в управління персоналом туристичних підприємств. Розкрито сутність, значення та основні підходи до управління людськими ресурсами в сучасній туристичній галузі. Проаналізовано міжнародний і вітчизняний досвід застосування інновацій у сфері HR-менеджменту. Проведено оцінку організаційної структури та кадрової політики туристичного підприємства ТОВ «Джоін АП!», виявлено проблеми в управлінні персоналом. Розроблено комплекс практичних заходів із впровадження інноваційних технологій управління персоналом, включаючи навчальні програми, цифрові інструменти оцінювання та підвищення мотивації працівників. Обґрунтовано економічну ефективність реалізації запропонованих змін, зокрема очікуване зростання фінансових показників підприємства. Внесено рекомендації щодо формування ефективної кадрової політики, яка дозволить підвищити конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах сучасного ринку.

Ключові слова: управління персоналом, інноваційні технології, туристичне підприємство, ефективність, мотивація, кадрова політика, ТОВ «Джоін АП!»

Відгук керівника бакалаврської кваліфікаційної роботи

Студенткою виконано роботу на актуальну тему, оскільки питання впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичних підприємствах набуває особливого значення в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку галузі.

У роботі проведено детальний аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел, а також інтернет-ресурсів, що дозволило глибше розкрити поняття та сутність інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві. Авторка систематизувала сучасні теоретико-методологічні підходи до управління персоналом, визначила особливості впровадження інноваційних рішень у кадрову політику в туризмі.

Особливу увагу приділено аналізу організаційної структури та системи управління персоналом на прикладі туристичного підприємства «Join Up!». Студенткою проведено оцінку рівня впровадження інноваційних підходів у роботі з персоналом, виявлено наявні проблеми та обґрунтовано можливості їх вирішення за допомогою інноваційних технологій.

На основі проведеного аналізу авторка запропонувала низку інноваційних технологій управління персоналом, які враховують специфіку діяльності досліджуваного підприємства. Розроблено комплекс практичних заходів щодо впровадження запропонованих технологій, здійснено економічне обґрунтування їх доцільності та ефективності, що свідчить про прикладну спрямованість роботи та високий рівень підготовки студентки.

Враховуючи вищезазначене, бакалаврська кваліфікаційна робота виконана на високому науковому рівні, відповідно до вимог, та має практичну цінність для розвитку туристичної індустрії України. Рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

Ірина КУДІНОВА

(підпис, дата)

Висновок про бакалаврську кваліфікаційну роботу

Гарант освітньої
програми

Ірина КУДІНОВА

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

«__» _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	11
1.1. Сутність і значення управління персоналом у туристичній сфері.....	11
1.2. Інноваційні технології в управлінні персоналом: сучасні підходи та тенденції.....	17
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід впровадження інноваційних технологій у сфері управління персоналом.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НАЗВА.....	27
2.1. Характеристика діяльності туристичного підприємства назва.....	27
2.2. Оцінка організаційної структури та кадрової політики підприємства.....	34
2.3. Аналіз проблем і можливостей у сфері управління персоналом.....	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	51
3.1. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій в управління персоналом на підприємстві.....	51
3.2. План заходів для реалізації інноваційних технологій: етапи, ресурси та строки.....	58
3.3. Обґрунтування запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Управління персоналом є ключовим елементом менеджменту підприємства, оскільки людські ресурси завжди мали стратегічне значення для успішного функціонування будь-якої організації. Ефективне вирішення кадрових питань, впровадження новітніх та вдосконалення існуючих методів і форм роботи з персоналом забезпечують стабільну та результативну діяльність підприємства загалом.

На сьогодні одним із провідних чинників підвищення ефективності управління персоналом у сфері туризму є активне впровадження сучасних інноваційних технологій. Під інноваційними технологіями розуміють комплекс інформаційних технологій, методів і технічних засобів, об'єднаних у єдиний технологічний процес для збору, зберігання, обробки, передачі та розповсюдження інформації. Це сприяє зниженню трудомісткості обробки інформації, а також підвищує її надійність та оперативність [45].

Сучасні інформаційні технології стрімко розвиваються, охоплюючи дедалі більше сфер діяльності, що робить їх незамінними для збереження конкурентоспроможності у майбутньому. Використання ІТ у сфері управління персоналом має відповідати стратегічним цілям організації та забезпечувати отримання точної, достовірної і своєчасної інформації. Майбутнє інформаційних технологій у туристичній галузі пов'язане з відкритістю фахівців до інновацій, а також із впровадженням автоматизованих систем управління й автоматизації виробничих процесів [36].

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві.

Для досягнення мети роботи були поставлені наступні **завдання**:

- аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел, інтернет ресурсів щодо визначення понять та сутності інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві у сучасних умовах;
- підходи до управління персоналом у туристичних підприємствах.;
- теоретико-методологічні підходи до впровадження інноваційних технологій управління персоналом у туристичному підприємстві;
- проаналізувати організаційну структуру та систему управління персоналом на конкретному туристичному підприємстві «Join Up!»;
- оцінити рівень впровадження інноваційних підходів у роботі з персоналом у туристичному підприємстві «Join Up!»;
- виявити проблеми в управлінні персоналом, які можуть бути вирішені за допомогою інновацій;
- запропонувати інноваційні технології управління персоналом, які відповідають специфіці діяльності туристичного підприємства;
- розробити заходи з впровадження запропонованих технологій у діяльність підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Методи, що використовувались при написанні роботи: аналіз, аналогія, синтез, статистичний, порівняння, моделювання.

Практичне значення отриманих результатів: результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, підвищення рентабельності, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці, підвищення життєстійкості підприємства

Кваліфікаційна робота викладена на 89 сторінках загального тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 73 найменувань, містить 11 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність і значення управління персоналом у туристичній сфері

Термін «управління персоналом» утвердився у другій половині 1980-х років і поступово витіснив такі поняття, як «кадрова політика» та «управління кадрами». Проте мова йде не лише про зміну термінології — за новим поняттям стоїть зовсім інший зміст та сучасна управлінська філософія, що ґрунтується на людському потенціалі як стратегічному ресурсі організації. У новому підході працівники розглядаються як ключові активи, розвиток яких вимагає інвестицій. Натомість традиційні поняття, як-от «управління кадрами», передбачають переважно адміністративне ставлення до працівників.

Основна відмінність між «управлінням персоналом» та «управлінням кадрами» полягає в методології підходу до вирішення завдань, пов'язаних із людським ресурсом підприємства. Сучасна концепція управління персоналом має три важливі складові: функціональну, інституційну та інструментальну. Функціональний вимір охоплює організацію дій, спрямованих на створення доданої вартості; інституційний — визначає ролі та повноваження тих, хто приймає рішення щодо персоналу; інструментальний — передбачає застосування методів і технік розв'язання кадрових завдань: від найму, навчання та мотивації до формування ефективних відносин між керівниками і виконавцями у туристичних компанія [33].

Як стверджує Є. Стоєр, управління персоналом — це підхід до менеджменту, який дозволяє отримати конкурентні переваги завдяки стратегічному підбору мотивованих і кваліфікованих працівників із використанням різноманітних культурних, структурних і персональних інструментів.

Людський капітал стає головною перевагою компаній у конкурентній боротьбі, оскільки його не можна скопіювати або формально запозичити у конкурентів. У той час як інші ресурси дедалі частіше стають взаємозамінними,

саме людські якості визначають унікальність підприємства. Разом із тим, висока вартість кваліфікованих працівників зумовлює труднощі з їх підбором, що вимагає грамотного та професійного управління наявними трудовими ресурсами.

У галузі туризму управління персоналом — це концепція, спрямована на досягнення ринкового успіху через ефективний вплив на працівників. Їх розглядають як активи, здатні через свою індивідуальну та командну ефективність реалізовувати стратегічні цілі туристичної компанії [44].

Сутність управління персоналом у туризмі ґрунтується на таких твердженнях:

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

Ефективне управління персоналом у туристичному підприємстві полягає в раціональному використанні потенціалу кожного працівника. Поняття людського потенціалу охоплює комплекс особистих здібностей, навичок і рівня мотивації, які проявляються не лише на індивідуальному рівні, але й у загальній діяльності організації. На відміну від машин або технологій, людська праця має унікальний характер і супроводжується рядом особливостей, що виокремлюють її серед інших виробничих ресурсів. До таких особливостей належать:

- унікальність фізичних та психологічних характеристик кожної людини;
- змінність цих характеристик з плином часу під впливом особистісного розвитку та зовнішніх умов;
- неможливість накопичення або зберігання людської праці на майбутнє;
- обмеження фізичних і психоемоційних можливостей працівника, що зумовлює втомлюваність зі зростанням навантаження та інтенсивності праці [66].

Ціллю управління персоналом у сфері туризму є намір отримання туристичним підприємством конкурентної переваги, забезпечення йому успіху завдяки вдалому добору працівників. Цю ціль можна представити у цілісній версії, а часткові цілі класифікувати як:

- функціональні й гуманістичні (суспільні);
- організаційні та індивідуальні;
- проміжні й кінцеві

До функціональних цілей туристичного підприємства належить досягнення визначеної ринкової позиції, запланованого прибутку, а також розвиток професійних навичок і підвищення майстерності працівників.

Гуманістичні цілі зосереджені на соціальній відповідальності бізнесу перед працівниками, місцевою громадою та природним середовищем. Вони включають уважне ставлення до персоналу, підтримку їхнього особистісного зростання, професійного розвитку та забезпечення безпечних умов праці [65].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цілі управління персоналом у сфері туризму нерозривно пов'язані зі стратегічними завданнями самих підприємств, створенням доданої вартості та організаційного середовища, необхідного для їх стабільного функціонування та зростання. Основні напрями включають:

- Забезпечення туристичного підприємства достатньою кількістю кваліфікованих кадрів відповідно до поточних і перспективних потреб, зокрема:
 - планування чисельності та якості персоналу з урахуванням часових і просторових аспектів;
 - ефективний добір працівників на основі аналізу ринку праці, застосування сучасних методик і співпраці з освітніми закладами;
 - управління компетентностями, створення ефективних команд, розвиток лідерського потенціалу;
- Формування систем мотивації й комунікації, що сприяють високій продуктивності праці як усього колективу, так і окремих працівників, а також

зміцнення зв'язку персоналу з підприємством і підтримка позитивної організаційної культури, зокрема:

- створення іміджу компанії як відповідального і привабливого роботодавця;
- вивчення потреб працівників;
- аналіз продуктивності праці й виявлення чинників, що впливають на її підвищення чи зниження.

Ефективна система управління персоналом сприяє формуванню професійного, надійного та стабільного колективу туристичного підприємства, який має такі ключові характеристики:

- компетентність — працівники володіють необхідними знаннями та навичками;
- ввічливість — демонструють шанобливе й тактовне ставлення до клієнтів;
- відповідальність — на таких працівників можна покладатися;
- надійність — виконують свої обов'язки сумлінно, відповідно до посадових вимог;
- оперативність — швидко реагують на потреби й запити клієнтів;
- комунікабельність — прагнуть до точного розуміння клієнта та ефективної передачі важливої інформації [43].

Коли в туристичному підприємстві налагоджено якісне управління персоналом, результатом стає команда відданих справі фахівців, які не лише відповідають за свої дії, а й активно залучаються до всіх процесів у компанії та постійно вдосконалюються.

Зацікавленість працівників проявляється у:

- чіткому розумінні своєї ролі та внеску в надання туристичних послуг;
- усвідомленні обмежень та викликів, пов'язаних із професійною діяльністю;
- відповідальному підході до розв'язання складних ситуацій;
- здатності аналізувати власну діяльність у контексті особистих цілей;

- прагненні розширювати свої знання, навички та професійний досвід;
- щирому бажанні ділитися набутим досвідом і знаннями з колегами.

Використання окремих знарядь, таких як пошук працівників, подальше їх удосконалення, мотивування, вплив на становище, процес управління персоналом, сприяє розвитку креативності й відданості працівників, згуртовує їх навколо цілей фірми й сприяє отриманню вищої ефективності [26].

Щоб залишатися конкурентоспроможним, розвиватися та отримувати прибуток, керівництво туристичного підприємства має максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси — матеріальні, фінансові, а особливо людські. Атмосфера в компанії, ставлення до працівників, загальна корпоративна культура і настрої безпосередньо впливають на досягнуті результати.

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на раціональне використання працівників для досягнення як корпоративних, так і особистих цілей.

Іншими словами, це певна система принципів, підходів і інструментів, що забезпечують ефективний підбір, розвиток, мотивацію та застосування кадрового потенціалу.

Як вже згадувалося, працівники підприємства є визначальним чинником його успішного розвитку, адже увага до них завжди відображається на загальній діяльності компанії. Тому використання сучасних методів і підходів у сфері управління персоналом істотно підвищує ефективність роботи підприємства. Вирішення соціальних, економічних і організаційних питань залежить від удосконалення якостей працівників і рівня їх мотивації. Врешті-решт, перемагає той, хто краще мотивує свій персонал. А першочергове завдання кожного керівника, підприємця чи бізнесмена — створити ефективну систему мотивації [2].

Усвідомлення того, що персонал є основною складовою успіху туристичного підприємства, зумовлює потребу в належному управлінні трудовими ресурсами. Це, своєю чергою, передбачає вирішення низки важливих завдань: підбір і збереження кваліфікованих працівників, їхній професійний розвиток, ефективна мотивація, створення комфортних умов праці, а також оцінювання

результативності використання людського потенціалу. При цьому важливо пам'ятати, що персонал не лише сприяє якісному наданню туристичних послуг, але й становить статтю витрат для підприємства.

За ефективно працюючим колективом завжди стоїть менеджер, який здатний формулювати чіткі цілі, справедливо розподіляти обов'язки між співробітниками туристичної компанії, визначати необхідний для виконання завдань час, забезпечувати працівників усією потрібною інформацією й технічними засобами, а також встановлювати послідовність дій відповідно до їхньої пріоритетності та строків реалізації [6].

Але все ж таки підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу у свої діяльності мають низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналом:

- досить низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованої робочої сили;
- використання періодичної сезонної зайнятості, що підвищує рівень бідності та унеможливорює планування кар'єри;
- надмірна залежність від неформальних методів вербування персоналу;
- практично відсутні профспілки;
- високий рівень плинності робочої сили;
- труднощі в наборі й утриманні співробітників.

Останні роки демонструють, що сучасні підходи до менеджменту створюють ефективні передумови для подолання ключових проблем у сфері управління. Серед основних досягнень — покращення рівня професійної підготовки працівників, зростання заробітної плати, а також більш уважне й відповідальне ставлення до кваліфікованого персоналу в серйозних компаніях.

Одне з головних завдань менеджера туристичної компанії — чітко формулювати кінцеві цілі для кожного підлеглого, детально описуючи шляхи та етапи їх досягнення. Це сприяє прояву ініціативності та самостійності серед працівників. Менеджер має забезпечити розробку зрозумілих інструкцій і рекомендацій, які дають змогу діяти без постійного контролю та стимулюють

активну участь у робочому процесі. Перевага надається соціально-економічним і психологічним методам управління над суто адміністративними підходами.

Керівництво орієнтоване на партнерську співпрацю між персоналом і адміністрацією для досягнення спільних цілей. Все більш поширеним стає принцип колегіальності — коли менеджери працюють в атмосфері взаємопідтримки, тісної співпраці та взаємозалежності. Основним завданням управління в туристичному секторі є стимулювання працівників до розвитку власного потенціалу, що підвищує інтенсивність та ефективність їхньої праці. Сучасний менеджер не має диктувати, а повинен спрямовувати колектив на вирішення актуальних завдань, розставляти пріоритети, підтримувати ініціативу, сприяти розкриттю талантів і формувати команду однодумців — що нині має винятково важливе значення [8].

1.2. Інноваційні технології в управлінні персоналом: сучасні підходи та тенденції

Сучасна практика ведення бізнесу свідчить, що в процесі управління персоналом керівники вітчизняних підприємств найчастіше покладаються не на інноваційні управлінські технології, а на власну інтуїцію та суб'єктивні уявлення, особливо при прийнятті рішень щодо найму та кар'єрного зростання працівників. Це здебільшого обумовлено обмеженістю часу і фінансових ресурсів, необхідних для проведення глибокого аналізу кандидатів та вибору найбільш перспективної особи на конкретну посаду.

Наукові дослідження підтверджують, що ефективне управління персоналом базується на диференційованому застосуванні сучасних підходів і стилів менеджменту — як до різних груп працівників, так і до кожного зокрема, відповідно до конкретної ситуації. Важливо враховувати, що певна частина людей постійно розвивається духовно протягом усього життя, тоді як у інших розвиток припиняється на певному етапі. Такі особи можуть мати глибокі знання у своїй сфері, проте їх рівень інтелектуального розвитку залишається майже незмінним.

У зв'язку з цим заслуговує на увагу концепція успіху, яка враховує індивідуальні риси працівника, його старанність у виконанні обов'язків, життєву

позицію як до «гри», а також здатність зберігати мовчання щодо конфіденційної інформації. Ця формула особливо актуальна для сфер, пов'язаних з розробкою та впровадженням інноваційних технологій, що передбачають обмежений доступ до інформації, включно з питаннями національної безпеки [2].

У такому контексті успіху може досягти навіть працівник з середнім інтелектуальним рівнем, якщо він здатен зберігати секрети, демонструвати наполегливість і сумлінність у роботі, вважаючи свою діяльність важливою для загального поступу держави та світу в цілому.

У науковій літературі вітчизняних і зарубіжних дослідників представлено широкий спектр методів ефективного управління персоналом. Традиційно ці методи поділяються на три основні категорії:

- Адміністративні методи — базуються на принципах авторитету, дисципліни та санкцій, відомі як «метод батога». Їхня суть полягає в адміністративній підпорядкованості працівників керівництву, що функціонує в межах встановленої ієрархії. Основними стимулами виступають усвідомлене дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку та трудова культура. Застосовуються такі інструменти як нормативні документи, інструкції, розпорядження, накази, організаційні регламенти й стандарти, що використовуються в поточному управлінні.
- Економічні методи — передбачають використання матеріальних стимулів і часто асоціюються з «методом пряника». До таких механізмів належать система преміювання, участь працівників у прибутках та капіталі, економічні нормативи та інші форми матеріального заохочення, спрямовані на мотивацію як окремих співробітників, так і колективу загалом.
- Соціально-психологічні методи — орієнтовані на моральні стимули та психологічний вплив. Метою є трансформація адміністративного завдання в особисту відповідальність і внутрішню потребу працівника. Цього досягають через формування згуртованого колективу, підтримання позитивного мікроклімату, демонстрацію особистого прикладу, задоволення культурних і

духовних запитів співробітників, запровадження соціальних норм поведінки, моральне стимулювання та забезпечення соціального захисту.

Сучасні підходи до управління персоналом зосереджуються на використанні трьох ключових стилів керівництва:

- Стиль залучення — спрямований на формування у працівника відчуття цінності його ролі в колективі, підкреслення його значущості. Найчастіше використовується для новачків і працівників нижчих ланок.
- Стиль прямого керівництва — базується на наданні чітких інструкцій у відповідь на питання: що? де? як? чому? коли? Такий підхід дозволяє уникнути невизначеності в обов'язках і термінах виконання роботи. Широко застосовується, наприклад, при організації праці клінінгового персоналу в готелях.
- Стиль командної взаємодії — передбачає обмін досвідом, спільний аналіз проблем і прийняття рішень. Як приклад, може бути використаний під час організації банкетів або інших колективних заходів у закладах громадського харчування [26].

У сучасній індустрії гостинності, зокрема у корпоративному сегменті, набуває все більшої актуальності підхід до персоналу як до ключового стратегічного ресурсу. Для результативного управління цим ресурсом необхідно максимально задіяти як відкритий, так і прихований потенціал працівників. Його основою є не лише професійні навички, а й здатність до творчості, нестандартного мислення та генерування нових ідей. Саме ці компоненти можуть суттєво вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення кола потенційних клієнтів.

Серед сучасних інструментів для стимулювання інноваційної активності персоналу вирізняють такі методи:

- Метод «Альтер-его» — пропонує розгляд проблеми з точки зору відомої особистості: історичного діяча, вигаданого персонажа, визнаного експерта чи лідера. Такий підхід дозволяє знаходити нові рішення, орієнтуючись на стиль мислення авторитетних фігур.

- «Сесія питань» — варіант мозкового штурму, який передбачає вільне висловлення ідей за мінімального рівня критики. Учасники обговорюють заздалегідь сформульовані питання у відкритій дискусії, що стимулює креативність.
- «Символ» — полягає в образному представленні проблеми у вигляді символу, кожен елемент якого містить потенційну підказку для її вирішення. Співробітники розробляють символ-аналогію, що відображає суть проблемної ситуації, і шукають рішення, спираючись на його атрибути.
- «Виклик» — створюється штучна проблема, яку працівники мають вирішити без сторонньої допомоги. Такий метод активує внутрішнє прагнення співробітників до самоствердження та самостійного прийняття рішень.
- SCAMPER — метод, який передбачає трансформацію існуючих продуктів або процесів шляхом застосування ряду дій: заміни, комбінації, адаптації, модифікації, використання в новому контексті, усунення або створення протилежного варіанта. Він дозволяє знаходити оригінальні рішення та генерувати нові ідеї.
- Метод провокацій — стимулює створення незвичних, навіть на перший погляд абсурдних ідей, що можуть мати практичну цінність. Підходить для ситуацій, коли компанія прагне кардинально оновити свої продукти чи започаткувати новий напрям бізнесу.
- Рефреймінг — дає можливість подивитись на проблему з альтернативних професійних позицій. Працівники розглядають ситуацію в різних ролях і озвучують свої думки, що дозволяє виявити нові перспективи.
- Метод інверсії — базується на аналізі протилежного завдання. Замість пошуку прямого рішення, співробітники визначають, що не варто робити, а потім використовують ці висновки для удосконалення поточного процесу чи продукту [11].

Одним із нестандартних підходів до генерування інновацій вважається застосування концепції чотирьох так званих «лінз сприйняття», кожна з яких відкриває новий погляд на бізнес, клієнтів і зовнішнє середовище.

Перша лінза — подолання стереотипів.

Цей підхід полягає в критичному перегляді усталених норм і традицій, що роками панують у компанії чи в цілому секторі туризму. Багато інновацій з'являються саме через заперечення звичних правил. Щоб змінити застарілі уявлення, можна скористатися такими інструментами:

- виявлення догм — формування списку ключових припущень, які лежать в основі діяльності компанії, та пошук альтернатив;
- пошук абсурду — аналіз бізнесу очима клієнта з метою виявлення нелогічних або дратівливих моментів;
- радикальні рішення — застосування крайніх підходів для стимулювання проривних ідей;
- «і»-мислення — створення рішень, які не змушують клієнтів обирати між взаємовиключними варіантами, а пропонують виграшне поєднання.

Друга лінза — виявлення й комбінування трендів.

Ця перспектива зосереджується на аналізі тенденцій не лише у своїй галузі, але й у суміжних напрямках: технологіях, демографії, геополітиці. Ефективне використання цієї лінзи передбачає:

- пошук нових, незайнятих ніш — самостійне дослідження перспективних ринків;
- реакцію на слабкі сигнали — вчасне виявлення зародження трендів і рішучі дії у відповідь;
- вивчення контексту — глибокий аналіз змін для кращого розуміння напрямів розвитку;
- поєднання трендів — встановлення зв'язків між різними тенденціями з метою створення інноваційних рішень.

Третя лінза — активація внутрішніх активів і компетенцій.

Ідея полягає у поєднанні ключових ресурсів компанії для створення нових можливостей, а не в ізольованому функціонуванні окремих підрозділів. Наприклад, Disney, усвідомивши себе як глобального провайдера розваг, використав свої тематичні парки (як актив) і креативну експертизу для

розширення в театральні постановки та мюзикли. Це стало можливим завдяки точному розумінню своїх сильних сторін.

Четверта лінза — розкриття прихованих потреб клієнтів. Цей підхід базується на непрямому вивченні клієнтських очікувань через:

- спостереження за поведінкою (без використання опитувань);
- картографію клієнтського досвіду (де самі споживачі фіксують свої враження, переваги та недоліки);
- перенесення досвіду з інших сфер — використання успішних рішень з несуміжних галузей;
- краудсорсинг — залучення широкого кола людей до обговорення та створення нових ідей через соціальні мережі чи онлайн-форуми. Водночас важливо критично оцінювати отримані пропозиції, аби уникнути нереалістичних або шкідливих рішень [9].

Отже, чотири «лінзи сприйняття» можна розглядати як ключові елементи, що сприяють виникненню новаторських ідей, проривних проєктів і рішень у різних сферах бізнесу. Їх впровадження в щоденну діяльність підприємств сфери гостинності може стати потужним каталізатором розвитку, дозволити вийти на нові ринки, краще задовольняти потреби клієнтів та забезпечити якісне зростання організації.

Для того щоб керування персоналом було справді результативним, менеджеру необхідно вміти визначати креативний потенціал працівників і розуміти роль кожної особистості в процесах впровадження інновацій. Це також передбачає вивчення мотиваційних чинників співробітників та здатність керівника формувати й скеровувати ці мотивації у відповідності до стратегічних завдань компанії.

Дослідження свідчать, що працівники, які зосереджені виключно на фінансовому результаті, менш схильні до прояву творчості. Психолог Тереза Амабайл сформулювала концепцію «внутрішньої мотивації креативності», згідно з якою найвищий рівень творчої активності спостерігається тоді, коли людина отримує задоволення від самої роботи, а не виключно від її матеріальних

результатів. У зв'язку з цим керівник має не тільки мотивувати персонал, але й навчитися відрізняти тих, хто здатен творити, від тих, для кого пріоритетом є лише дохід. Прагнення швидкого прибутку часто суперечить суті інноваційного процесу, тому до участі в ньому варто залучати людей з інтересом до справи, а не лише з фінансовими амбіціями.

1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід впровадження інноваційних технологій у сфері управління персоналом

Протягом останніх десятиліть управління персоналом у розвинених країнах зазнало суттєвих трансформацій. З'явився новий підхід до робочої сили, яка тепер розглядається як ключовий економічний ресурс. Це підкреслює зростаюче значення людського капіталу, де все більше залежить від якості, мотивації та ефективного використання працівників як індивідуально, так і колективно. Така тенденція проявляється у зростанні вимог до працівників і водночас у збільшенні інвестицій держави та приватного сектора в розвиток людського потенціалу. Управління персоналом, таким чином, виступає об'єктивною необхідністю, яка, завдяки продуманим управлінським рішенням, сприяє успіху організації на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності держави прямо залежить від темпів формування організаційно-економічних засад для розвитку "економіки знань", що вимагає покращення якості трудового потенціалу. Зарубіжна практика та розвиток інформаційних технологій, які перетворюють знання на інформацію, відкривають можливості для ефективного впровадження технологічних інновацій [8].

У зв'язку зі швидким технічним прогресом та появою нових матеріалів, працівники потребують постійного підвищення кваліфікації та здобуття нових професій. Гнучкість ринку праці та швидкість економічних змін зумовлюють необхідність частих змін зайнятості, що вимагає переходу до гнучких форм працевлаштування й застосування інновацій у професійному навчанні. Це особливо актуально для системи підготовки незайнятого населення з метою

підвищення його конкурентоспроможності. У цьому процесі важливо враховувати міжнародний досвід упровадження інноваційних методів, які сприяють кращій адаптації трудового ресурсу до умов сучасного ринку праці.

Цікавим є досвід Швеції, де створено загальнонаціональну систему заходів для формування нових робочих місць, удосконалення обліку вакансій, організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації звільнених працівників. Інноваційні освітні технології тут спрямовані на зростання продуктивності праці через підвищення знань і навичок. На законодавчому рівні в Швеції закріплено право на оплачувану навчальну відпустку, що свідчить про пріоритетне ставлення держави до постійного професійного розвитку активного населення.

Японія демонструє ефективність підтримки навчання працівників у малих і середніх підприємствах, зокрема венчурних, через часткову компенсацію витрат роботодавців на навчання або надання дотацій тим, хто забезпечує своїм працівникам можливість проходити державні курси. Державне регулювання ринку праці також проявляється через функціонування бюро зайнятості, які допомагають безробітним знайти роботу. Крім того, центри працевлаштування випускників університетів і шкіл надають профорієнтаційні послуги, сприяючи успішному входженню молоді на ринок праці.

Вартий уваги досвід Польщі щодо впровадження ефективних інструментів протидії зростанню безробіття. Особливу роль у цьому відіграють так звані "витратні програми", спрямовані на підтримку зайнятості та професійну активізацію населення. Вони включають застосування активних методів, таких як організація громадських робіт, компенсація страхових внесків роботодавцям при працевлаштуванні безробітних, надання пільгових кредитів для створення нових робочих місць або відкриття власної справи, професійна перепідготовка, цільові програми для осіб з тривалим періодом безробіття, фінансова підтримка випускників курсів перепідготовки, стажування на підприємствах, виплата стипендій тим, хто продовжує навчання в регіонах із високим рівнем структурного безробіття, а також функціонування "Клубів праці", які

допомагають безробітним адаптуватися до нових соціально-економічних умов [14].

В Україні наразі актуальним є питання створення єдиної національної кваліфікаційної рамки для системи вищої та професійно-технічної освіти. Її відсутність стримує модернізацію освітнього сектору та спричиняє дисбаланс між потребами ринку праці та освітніми послугами. Саме тому важливо зосередити навчальні програми на формуванні компетентностей, використовуючи досвід таких країн, як Франція, Німеччина, Велика Британія, а особливо Ірландія, де розробка стандартів для професій і спеціальностей базується на компетентнісному підході.

Сучасна система освіти в Україні не встигає адаптуватися до стрімких змін ринку праці. Зростання темпів економічних трансформацій та гнучкість зайнятості зменшують тривалість робочих контрактів і сприяють розвитку самозайнятості. Професійні знання, отримані під час навчання, швидко втрачають актуальність. Тому традиційна модель «навчання→робота→пенсія» змінюється на сучасну — «навчання→(робота+навчання)→пенсія», де поєднання праці й навчання забезпечує принцип безперервної освіти впродовж життя. Це вимагає впровадження гнучких, інноваційних підходів до професійного навчання [16].

Проте широке впровадження таких технологій стримується низкою факторів. Серед основних — небажання роботодавців інвестувати в розвиток персоналу через ризик втрати працівників після навчання; обмежені фінансові ресурси підприємств; низька мотивація працівників до підвищення кваліфікації через невідповідність отриманих знань і навичок їхній заробітній платі.

Сучасна система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у виробничій сфері потребує оновлення й модернізації. У зв'язку з цим особливо актуальним є подолання наявних проблем щодо впровадження інноваційних підходів у професійне навчання. Важливе значення має активне впровадження в освітній процес гнучких модульних технологій

підготовки кадрів безпосередньо на виробництві, зокрема за методикою Міжнародної організації праці (МОП).

Покращення професійного навчання працівників на підприємствах має відбуватись у двох ключових напрямках: підвищення ефективності навчального процесу — шляхом удосконалення змісту, форм і методів навчання, — та створення відповідної організаційної інфраструктури, яка сприятиме розвитку професійного навчання. Практика розвинених країн, таких як Німеччина та США, свідчить про доцільність прийняття в Україні окремого закону «Про професійне навчання кадрів на виробництві». Це необхідно для законодавчого врегулювання механізмів стимулювання працівників до постійного підвищення кваліфікації, а також для впровадження податкових пільг і дотацій для роботодавців, які організують таке навчання [6].

Управління персоналом буде ефективним лише за умови, що працівники реалізують свій потенціал для досягнення цілей підприємства. Тому кожному підприємству доцільно адаптувати власну систему управління кадрами відповідно до накопиченого досвіду, актуальних викликів та змін у суспільстві, а також враховувати найкращі вітчизняні та міжнародні практики.

Ефективне управління персоналом можливе за умов:

- аналізу та планування кадрових потреб;
- оцінювання та оптимізації робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- визначення професійних вимог до працівників;
- планування чисельності персоналу та витрат на нього;
- розробки й реалізації ефективних програм залучення нових працівників [17].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «JOIN UP!»

2.1. Характеристика діяльності туристичного підприємства «Join UP!»

«Join UP!» – багатопрофільний український туроператор з головним офісом у м. Києві [12]. Одна з найбільших туристичних компаній України. Основні відомості про компанію зазначені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості ТОВ «ДЖОІН АП!»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДЖОІН АП!
Статус юридичної особи (станом на травень 2021)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38729427
Дата реєстрації	13.05.2013 (7 років 10 місяців)
Уповноважені особи	СЄРОУХОВ ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів
Контактна інформація	Адреса: 02121, місто Київ, ВУЛИЦЯ ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, будинок 201-203, ЛІТЕРА 2 А
Дочірня компанія	«Авіакомпанія Скайап»

Джерело: Складено автором на основі [30]

ТОВ «Джоін АП!» здійснює такі основні види діяльності:

- виробництво туристичних продуктів і надання послуг у сфері туризму;
- продаж турів та туристичних пакетів;
- організація процесу споживання турів і окремих туристичних послуг.

Компанія «Джоін АП!» є повністю господарськи самостійною: вона самостійно обирає форму управління, приймає управлінські рішення, формує цінову політику, реалізує послуги, організовує оплату праці та розподіляє прибуток. Прибуток, що залишається після сплати податків та інших обов'язкових внесків, залишається у розпорядженні підприємства.

Згідно з установчими документами, предметом діяльності ТОВ «Джоін АП!» є:

- організація та проведення внутрішнього й міжнародного туризму;
- надання екскурсійних послуг;
- організація активного, масового, оздоровчого та спортивного туризму;
- розвиток і забезпечення готельного обслуговування та супутньої інфраструктури;
- проведення рекламно-інформаційної діяльності;
- надання посередницьких та представницьких послуг [56].

Історія виникнення компанії на своєму початку не така захоплююча і райдушна, як можна подумати (табл. 2.2). Проте завдяки наполегливій праці команди, бажанням розвиватися і приносити користь людям, туроператор сьогодні очолює список в трійці лідерів в країні [64].

Таблиця 2.2

Історія розвитку ТОВ «Джоін АП!»

Рік	Події
1996 р.	«Join Up!» був простим варіантом туристичної діяльності – все починалося з авіакаси (ACS Ukraine).
1997 р.	Відбулася офіційна реєстрація бренду і відразу ж почалося її стрімкий розвиток і перетворення.
2009 р.	Поява на ринку «Join UP!», як багатoproфільного туроператора. В активі компанії з'являються перші напрямки – ОАЕ, Домініканська Республіка і Таїланд, які і по теперішній час займають значну частку в бізнесі компанії і на ринку в цілому.

Продовження табл.2.2

2010 р.	Стартувала франчайзингова компанія «Join Up & Enjoy» і за 10 років безперервного функціонування розвинулася до 60 філій по всій країні. В портфелі «Join UP!» розвиваються ключові напрямки зимового туристичного сезону - спекотні Індія, Шрі-Ланка, Мексика, Куба; гірськолижні Словенія, Андорра, Іспанія, Швейцарія.
2011 р.	Відкриття літніх турів в Хорватію, Чорногорію, Болгарію і нових цілорічних напрямків в Ізраїль і Чехію. Багатопрофільний марафон продовжили В'єтнам, Маврикій і Мальдіви.
2012 р.	«Join Up!» провів ребрендинг, під гучною девізом: «Свіжий погляд - високий політ!» Цей період відзначений переглядом політики роботи, поліпшенням обслуговування клієнтів і іншими корисними нововведеннями. Це благотворно позначилося на подальшу співпрацю з компаніями-партнерами, а також встановлення теплих відносин, що забезпечують повне взаєморозуміння з туристами.
2016 р.	Почали активно розвивати регіони, оновлювати офіси, приймати у совою команду нових співробітників. Регіональні представництва змогли досягти збільшення обсягів продажу більше ніж у два рази порівняно з 2015 роком. Для туристичного підприємства 2016 рік був дуже активним: компанія приймала участь у благодійному «Побігу під каштанами», провела безліч тренінгів, прийняла участь у благодійному чемпіонаті «UTG Football Cup Summer 2016!» тощо.
2019 р.	Послугами компанії скористалося 902,6 тис. осіб, з яких 878,4 тис. - українці, які подорожують за кордон, що є найвищим показником серед українських туроператорів.
2020 р.	Компанія має: більше 50 напрямків; офіси в 6-ти містах; 115 туристичних агенцій в 48 містах України (зокрема 23 офіси у Києві та 5 у Львові); є одним із найбільших замовників чартерних рейсів.

Джерело: Складено автором на основі даних про компанію «Join UP!»

На сьогодні компанія Join UP! активно розвиває свою франчайзингову мережу під брендом «Join UP! Турагентство».

До складу туристичної групи компаній «Join UP!» входять:

- універсальний туристичний оператор «Join UP!»;
- авіакаси «ACS Ukraine», що мають акредитацію IATA з 2002 року;
- широка мережа франчайзингових турагентств «Join UP Турагентство», яка представлена по всій території України.

Попри свій український статус, компанія має міжнародні представництва — у Молдові, Казахстані та Азербайджані.

Туроператор Join UP! співпрацює з надійними партнерами з прийому туристів у різних країнах, зокрема:

- у Хорватії — компанія «IBCI»;
- у Шрі-Ланці — «Concord Exotic Voyages»;
- у Таїланді — «SAYAMA Travel» та «Asia Journey Exclusive Co»;
- у В'єтнамі — «Focus Travel»;
- у Болгарії — «Solvex»;
- у Єгипті — «Aquarius travel» та «SUN International»;
- у Туреччині — «Peninsula» тощо [60].

Повний перелік країн для подорожей від туроператора «Джоїн АП!» відображений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Повний перелік країн для подорожей від туроператора «Джоїн АП!»

	Австрія		Єгипет		Малайзія		Україна
	Азербайджан		Ізраїль		Мальдіви		Фінляндія
	Албанія		Індія		Мексика		Франція
	Андорра		Індонезія		ОАЕ		Хорватія
	Вірменія		Йорданія		Польща		Чорногорія
	Білорусь		Іспанія		Португалія		Чехія
	Болгарія		Італія		Сейшели		Швейцарія
	Бразилія		Катар		Сінгапур		Шрі Ланка
	Великобританія		Кіпр		Словаччина		Естонія
	Угорщина		Китай		США		Ямайка
	В'єтнам		Куба		Таїланд		Японія
	Греція		Латвія		Танзанія (о.Занзібар)		
	Грузія		Литва		Туніс		
	Домінікана		Маврикій		Туреччина		

Джерело: Складено автором на основі [54]

Компанія «Join UP!» постійно розширює географію своєї діяльності та вдосконалює рівень обслуговування, завдяки чому туристи мають змогу придбати тури до найекзотичніших куточків світу за доступними цінами. Це робить подорожі більш досяжними для широкого кола клієнтів.

Туроператор «Join UP!» позиціонує себе як один із провідних гравців туристичного ринку України. У його пропозиції — понад 50 напрямків для подорожей у різні частини світу. Компанія пропонує як готові пакетні тури, так і організацію індивідуального або групового відпочинку згідно з побажаннями клієнтів.

Переваги, які приваблюють туристів до «Join UP!», включають:

- вигідні ціни на подорожі до Європи, Азії, країн Близького Сходу та островів Індійського й Атлантичного океанів;
- широкий вибір варіантів відпочинку;
- співпраця з надійними авіаперевізниками та перевіреними готелями;
- цікаві екскурсійні програми.

Компанія наголошує, що турботу про планування відпочинку вона вже взяла на себе, сформувавши зручні туристичні пакети. Тому клієнтам залишається лише насолоджуватись мандрівкою, без потреби витратити час на організаційні моменти.

У туристичній компанії «Джоін АП» працює команда кваліфікованих фахівців, здатних надати повний спектр туристичних послуг. Нові співробітники проходять ознайомлення з особливостями роботи та посадовими обов'язками відповідно до встановлених інструкцій. Водночас для подальшого професійного розвитку персоналу актуальним є питання підвищення кваліфікації — зокрема, шляхом участі в інформаційних турах, які користуються популярністю на сучасному туристичному ринку. Такі поїздки сприяють розширенню знань і вдосконаленню навичок у туристичній сфері [35].

Ефективність діяльності туристичних підприємств багато в чому залежить від їх організаційної структури (рис.2.1). Вона посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура туристичної фірми ТОВ «Джоін АП!» [43]

Організаційна структура туристичної компанії «Джоін АП!» побудована з урахуванням стратегічних цілей і завдань підприємства — надання якісних туристичних послуг при збереженні фінансової стабільності, розвитку та досягненні позитивних економічних результатів. Вона:

- охоплює ключові управлінські функції;
- передбачає чіткий розподіл обов'язків і функцій між різними управлінськими рівнями;
- забезпечує наявність регламентів, інструкцій і нормативів на кожному етапі управління;

- визначає повноваження, обов'язки та зони відповідальності кожного управлінського рівня.

Однак, для підвищення ефективності діяльності компанії доцільно розширити маркетинговий відділ, що дозволить покращити просування туристичних послуг на ринку.

Компанію «Джоін АП!» обирає велика кількість мандрівників завдяки низці переваг:

- широкий вибір туристичних продуктів — тури до країн Європи, Азії, Африки, у форматах групових, індивідуальних, автобусних, авторських подорожей;
- співпраця лише з перевіреними партнерами: туристичними операторами, готелями, напрямками й курортами;
- вигідна цінова політика;
- зручна онлайн-система бронювання;
- велика база даних готелів, трансферів, екскурсій тощо;
- організація професійних інфотурів і семінарів;
- власні чартерні авіап перевезення, здійснювані дочірньою авіакомпанією SkyUp, що спрощує логістику та комунікацію;
- наявність бонусних програм для клієнтів;
- повна підтримка для партнерів і туристичних агентів;
- ретельний підбір готелів різного рівня, а також транспорту — авіа-, залізничного, автобусного. У програмі — як індивідуальні тури за кордон, так і подорожі Україною [48].

Крім великого вибору туристичних напрямків, компанія також надає допомогу з оформленням віз, страхуванням і підготовкою будь-яких документів, навіть найскладніших. Менеджери пропонують безкоштовні консультації, переклад документів та індивідуальний підбір турів відповідно до особистих побажань і потреб клієнтів.

2.2. Оцінка організаційної структури та кадрової політики підприємства

Кадрова політика — це комплекс соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів, спрямованих на формування, ефективне використання та оновлення трудового потенціалу держави чи організації.

Її основна мета — забезпечити наявність працівників відповідної кваліфікації на всіх посадах та робочих місцях як у теперішньому часі, так і в перспективі.

Ключові завдання кадрової політики включають:

- своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом у необхідній кількості;
- створення умов для реалізації прав і виконання обов'язків працівників відповідно до трудового законодавства;
- ефективне використання людського потенціалу;
- формування та підтримання результативної роботи трудових колективів.

Основні напрями кадрової політики:

- політика відбору персоналу;
- політика професійного навчання;
- політика оплати праці;
- політика формування процедур управління персоналом;
- політика соціальних взаємин у колективі [58].

Кадрову політику зазвичай розглядають як сукупність норм і правил, що узгоджують людські ресурси з цілями й стратегією організації. Тому всі методи роботи з персоналом визначаються відповідно до загальної бізнес-концепції компанії.

Головною метою кадрової політики є підтримання балансу між оновленням персоналу та збереженням його якісного і кількісного складу. На формування кадрової політики значно впливають зовнішні фактори — економічне середовище, ситуація на ринку праці та в сфері послуг.

Важливим чинником також виступає організаційна культура, оскільки вона визначає підходи до управління персоналом.

Кадрове планування на підприємстві охоплює такі напрями:

- визначення потреби в персоналі;
- планування підвищення кваліфікації;
- побудова кар'єрного розвитку працівників;
- ефективне розміщення кадрів на посадах;
- прогнозування втрат персоналу (вихід на пенсію, навчання, служба в армії тощо);
- розрахунок витрат на реалізацію кадрових заходів.

Про результативність кадрової політики та її вплив на загальний стан компанії можна судити за наявності в організації таких елементів:

- Планування персоналу: аналіз наявних трудових ресурсів, прогнозування майбутньої потреби в кадрах, визначення способів пошуку кандидатів на відкриті вакансії, а також оцінка ефективності попереднього набору персоналу.
- Процес відбору та адаптації: аналіз дієвості процедур підбору персоналу та заходів із впровадження нових працівників у колектив.
- Мотиваційна система: проведення атестації, індивідуалізація оплати праці, постійний моніторинг рівня заробітної плати в межах ринку.
- Ротація кадрів: наявність системи кадрового моніторингу, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективні внутрішні комунікації, оцінка ефективності заходів щодо кар'єрного планування.

У межах організації кадрова політика може реалізовувати три ключові функції: пасивну, превентивну та активну.

- Пасивна функція зводиться до усунення наслідків внутрішніх конфліктів, коли керівництво втручається вже після виникнення проблем, не намагаючись усунути їх першопричини.
- Превентивна функція передбачає оцінку стану персоналу та прогнозування кадрових процесів на середньострокову перспективу.
- Активна функція дає змогу створювати та коригувати цільові кадрові програми на основі постійного аналізу внутрішньої ситуації та змін у зовнішньому середовищі [66].

Персонал (кадри) є ключовим елементом підприємства й має складну, багаторівневу структуру, яка включає взаємопов'язані елементи, що аналізуються за допомогою системного підходу.

Організаційна структура визначає склад управлінських одиниць і їхню ієрархічну підпорядкованість.

Функціональна структура демонструє розподіл управлінських функцій між керівництвом та підрозділами.

Рольова структура описує колектив через призму творчої участі, комунікаційних зв'язків та поведінкових функцій у виробничому процесі.

Соціальна структура характеризує колектив за соціальними критеріями: вік, стать, освіта, професія, кваліфікація, національність тощо.

Штатна структура окреслює кількісний та посадовий склад підрозділів, рівень посадових окладів і розмір фонду заробітної плати.

Організаційна система управління складається з сукупності взаємопов'язаних ланок керування.

Ланка керування — це автономна частина структури управління на певному рівні, яка включає управлінський апарат і виробничі підрозділи.

Рівень управління охоплює всі ланки, що перебувають на однаковій відстані від верхнього керівництва організації.

Управлінський апарат — це колектив управлінців, який має повноваження координувати діяльність структурних одиниць і забезпечений необхідними ресурсами: приміщеннями, технікою, штатним розкладом, регламентами і посадовими інструкціями.

Структурний підрозділ — самостійна частина управлінської ланки (відділ, служба, ділянка), яка виконує певні функції управління на основі затверджених положень. Вони поділяються на функціональні та виробничі.

Функціональні підрозділи є окремими одиницями апарату управління, що відповідають за певні управлінські напрями — наприклад, бухгалтерія, планування, підготовка виробництва. Їхнім головним результатом є управлінські рішення.

Виробничі підрозділи — це частини ланки управління, які не мають самостійного статусу і займаються оперативним керівництвом та безпосереднім виробництвом продукції або послуг у матеріальній формі.

Корпоративна культура — це сукупність моделей поведінки, які сформувалися в організації в процесі адаптації до зовнішніх умов і внутрішньої взаємодії, довели свою ефективність і стали загальноприйнятими серед працівників. Вона проявляється у різноманітні форм і типів, які визначають її унікальні риси [39].

Розуміння основного типу корпоративної культури організації є ключовим для ефективного стратегічного планування її розвитку. Як інструмент управління, корпоративна культура впливає на мотивацію працівників, репутацію компанії як роботодавця, моральні якості персоналу, їхню продуктивність, якість виконання обов'язків, характер робочих і міжособистісних стосунків, ставлення до праці та рівень творчого потенціалу.

У компанії «Join UP!» культура формується через комплекс правил, норм та цінностей, якими керуються співробітники у повсякденній діяльності. Вона охоплює систему відносин між працівниками, стиль керівництва, розподіл владних повноважень, кадрову політику та бачення подальшого розвитку. Основними цінностями компанії є суворі дисципліна, відповідальне ставлення до кожного клієнта, завершення розпочатих справ і безперебійна робота. Керівництво дотримується принципів відкритості та чесності у спілкуванні з персоналом, чітко формулює цілі та сприяє їх досягненню.

З 2010 року «Join UP!» офіційно діє як туроператор. У наступні роки компанія активно розширювалася, відкривши представництва в Запоріжжі, Харкові, Одесі, Дніпрі та Львові. Значне зростання відбулося у 2014 році, коли компанія вийшла на ринки Азербайджану та Молдови, створивши офіси в Баку та Кишиневі. Станом на початок 2018 року «Join UP!» мала 40 туристичних напрямків, 500 працівників, 115 агентств у 48 українських містах і 6 головних офісів [37].

Трудові ресурси компанії мають чітку структуру та визначені функції. Організаційна структура передбачає склад підрозділів, систему підпорядкування, розподіл обов'язків та налагоджену взаємодію між управлінськими ланками. Ефективне виконання завдань залежить від злагодженості управління, обігу інформації та координації дій між усіма елементами структури.

Основою лінійних організаційних структур є так званий «шахтний» принцип, при якому управлінський процес поділяється за функціональними напрямками діяльності організації, такими як маркетинг, виробництво, науково-дослідні роботи, фінанси, управління персоналом тощо. У межах кожного напрямку створюється вертикальна ієрархія підрозділів — своєрідна «шахта», яка пронизує організацію з верхнього до нижнього рівня.

Ефективність кожної окремої служби визначається на основі показників, що відображають виконання нею своїх конкретних завдань і цілей. Відповідно до цього вибудовується і система мотивації та винагородження персоналу. При цьому загальний результат діяльності організації (її ефективність та якість) відходить на другий план, оскільки вважається, що всі підрозділи тим чи іншим чином працюють на досягнення спільної мети [32].

Цей тип управлінської структури має низку суттєвих переваг: забезпечується єдність і чіткість командного управління, узгодженість дій між виконавцями, встановлюються чіткі взаємозв'язки між керівниками та підлеглими, забезпечується оперативне реагування на вказівки, а також персональна відповідальність керівника за результати діяльності свого підрозділу.

Кожний з менеджерів туристичної фірми має свої посадові обов'язки (див. табл. 2.4) [26].

Таблиця 2.4

Посадові обов'язки менеджерів туроператора «Join UP!»

Посада	Функції
Генеральний директор	Загальне управління організацією, стратегічне планування, робота з VIP - клієнтами, розробка фінансових планів, підтримка людей, дисципліни, мотивація, контроль

Продовження табл.2.4

Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерської документації, облік і контроль фінансової дисципліни, складання звітів, забезпечення керівництва оперативною фінансовою інформацією
Головний менеджер	Управління збутом туристичних послуг, прийом на роботу нових співробітників, робота з персоналом
Менеджери	Збут туристичних послуг, робота із клієнтами, участь у складанні планів, звітів, оперативна робота з маркетинговою інформацією.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ТОВ «Join UP!».

Загалом організаційна структура туристичної компанії «Join UP!» відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного менеджменту в Україні. Незважаючи на деякі недоліки у формуванні кадрового складу, вони не є критичними. Серед основних проблем можна виділити підвищене навантаження на працівників і досить високий рівень плинності кадрів. Загальний стан управління трудовими ресурсами можна охарактеризувати як задовільний, що свідчить про потребу в розробці заходів, спрямованих на вдосконалення стилю керівництва та підходів до розвитку персоналу.

Метою аналізу чинної системи мотивації й стимулювання персоналу в компанії «Join UP!» є виявлення її слабких місць та визначення можливостей для їх цілеспрямованого усунення. Це включає створення комплексної мотиваційної політики — від загального підходу до стимулювання до індивідуального підходу щодо конкретних працівників [17].

У кадровому менеджменті компанії застосовуються такі основні групи методів стимулювання:

1. Адміністративно-організаційні методи: передбачають регулювання взаємодії між працівниками через посадові інструкції, а також використання владних механізмів впливу — наказів, розпоряджень, інструкцій щодо виконання щоденних завдань.
2. Економічні методи: включають матеріальне стимулювання праці — основну заробітну плату та щомісячні фіксовані премії.

Основний акцент у системі мотивації персоналу зроблено саме на матеріальне стимулювання. Відповідно до норм трудового законодавства

України, керівництво фірми самостійно визначає систему оплати праці, розміри посадових окладів та способи матеріального заохочення. Оплата праці виконує роль основного мотиваційного інструмента: заробітна плата складається з посадового окладу та преміальних виплат.

Заробітна плата виплачується двічі на місяць без затримок, що формує у працівників впевненість у стабільності та фінансовій надійності компанії. У «Join UP!» застосовується почасово-преміальна форма оплати, коли до базової погодинної оплати додається преміальна частина.

Премії нараховуються щомісячно і виступають інструментом заохочення за якісне, своєчасне виконання обов'язків та прояв ініціативи. Основним критерієм преміювання є досягнення встановлених місячних показників. Умовою для отримання премії є належне виконання працівниками своїх функціональних обов'язків відповідно до трудового законодавства, внутрішнього розпорядку та посадових інструкцій [21].

У компанії преміювання має фіксований характер, що не створює достатньої мотивації для співробітників перевищувати межі своїх посадових обов'язків і виявляти додаткову ініціативу. Співробітники можуть бути частково або повністю позбавлені премії у випадках неналежного виконання службових обов'язків, порушення трудової дисципліни, завдання матеріальних збитків підприємству або шкоди його діловій репутації. Остаточне рішення щодо розміру зменшення премії ухвалює директор, враховуючи характер і наслідки порушення.

Соціально-психологічні методи управління передбачають формування у співробітників відчуття причетності до організації. Це досягається шляхом встановлення стандартів обслуговування, надання соціальних гарантій (лікарняні, матеріальна допомога, оплачувані відпустки тощо), а також організацією свят та заходів для працівників і їхніх дітей.

Серед додаткових методів стимулювання також застосовуються: комфортне облаштування робочого місця (необхідні меблі, оргтехніка, належне освітлення). У компанії «Join UP!» існує традиція вітати працівників з днем народження та

іншими важливими подіями шляхом вручення премій або подарунків, а також спільного святкування корпоративних подій [20].

Працівникам, чия робота пов'язана з поїздками, компанія надає компенсації на паливо та обслуговування особистого транспорту, що також позитивно впливає на їхній бюджет. Заохочується бажання до навчання та саморозвитку – керівництво покриває витрати на навчальні відпустки, хоча сам процес навчання наразі не фінансується.

Структура бізнес-процесів включає основні операції, які виконуються в межах компанії. Вони поділяються на три ключові блоки:

- Управлінські процеси – це дії, рішення та впливи, спрямовані на досягнення цілей підприємства (участь у тендерах, маркетингова діяльність, планування, розподіл ресурсів).
- Основні процеси – взаємопов'язані види діяльності, що перетворюють вхідні ресурси у готовий результат за певних умов.
- Процеси забезпечення – підтримують ефективне функціонування всієї системи організації, включаючи управління документацією, персоналом, інформаційними технологіями, а також підвищення якості роботи та освіти.

На рис. 2.2 представлено взаємозв'язок між даними блоками бізнеспроцесів [60].

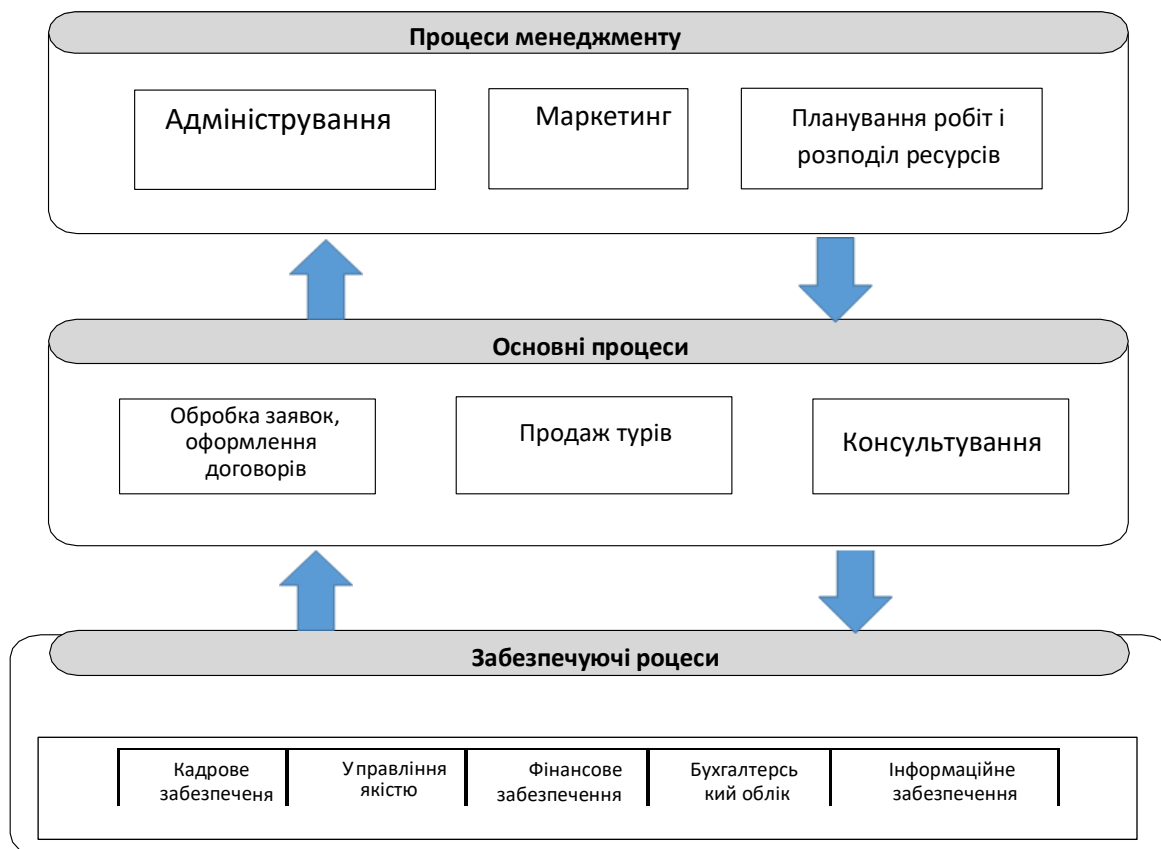


Рис. 2.2. Взаємозв'язок між блоками бізнес-процесів

Організаційна структура визначає взаємозв'язки між рівнями управління та функціональними підрозділами, що забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей компанії.

На вершині організаційної структури туроператора «Join UP!» знаходиться директор. У його підпорядкуванні працюють головний менеджер з туризму, маркетолог, керівник візового відділу та бухгалтер. Головний менеджер координує діяльність менеджерів з продажу та підбору турів, маркетолог – керує контент-менеджером, а керівник візового відділу – візовим спеціалістом.

Для оперативного управління компанією «Join UP!» активно впроваджує інформаційні системи. Їхні функції охоплюють організацію електронного документообігу, підвищення ефективності внутрішньої комунікації, а також автоматизацію повсякденних завдань працівників турфірми. Інформаційні системи та їх функціональні можливості відображено на рисунку 2.3 [72].

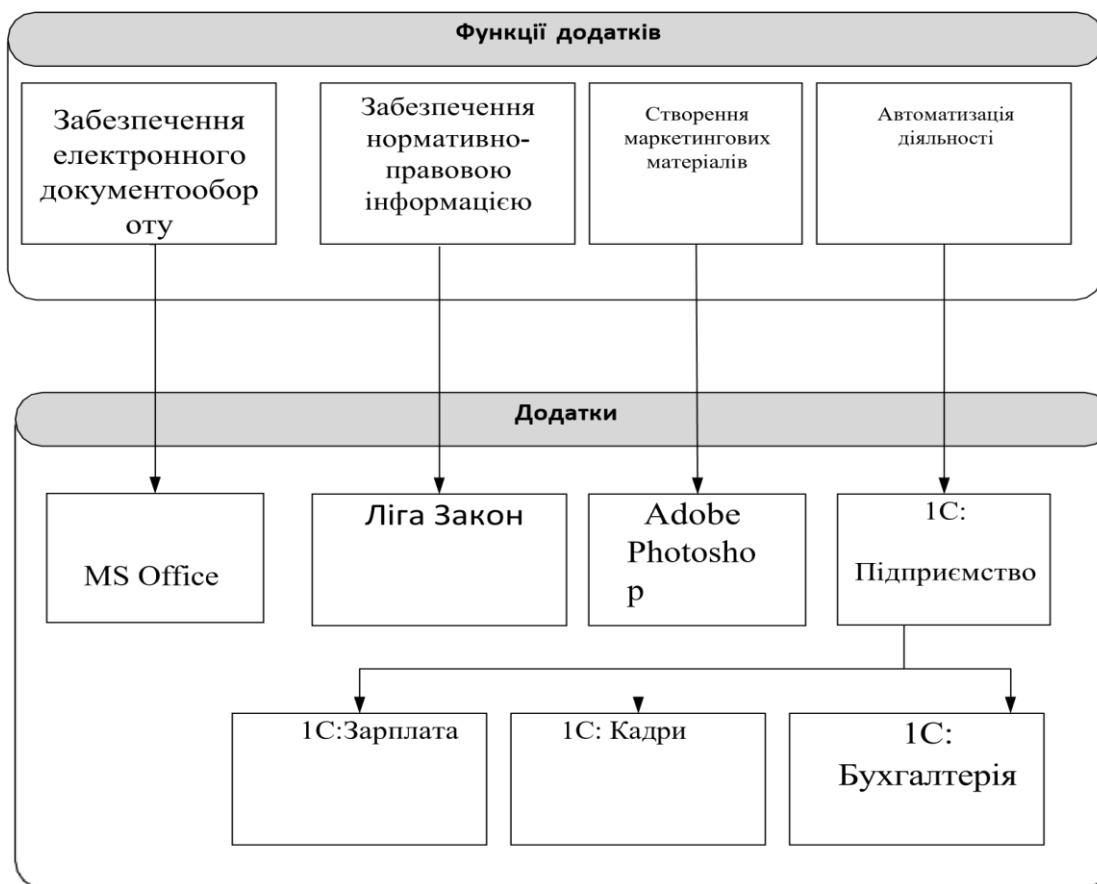


Рис. 2.3. Інформаційні системи [26].

2.3. Аналіз проблем і можливостей у сфері управління персоналом

Функції управління у підприємствах туристичної галузі включають: прийняття управлінських рішень, координацію їх реалізації з метою налагодження взаємодії між учасниками туристичного ринку, які беруть участь у наданні послуг з певного унікального туристичного продукту; здійснення контролю за процесом надання послуг; контроль виконання ухвалених рішень та організація їх реалізації.

Згідно з положеннями статуту підприємства «Джоін АП», враховуючи його мету та види діяльності, власник визначає організаційну структуру та чисельність постійного персоналу. Працівники оформлюються відповідними документами, на основі яких формується список штатного персоналу та їх посадові обов'язки.

Посадові обов'язки керуючого директора ТОВ «Джоін АП»:

- Управління діяльністю підприємства та контроль фінансово-економічних результатів згідно з чинним законодавством.

- Організація роботи та ефективної взаємодії структурних підрозділів підприємства з орієнтацією на розвиток, підвищення якості послуг, збільшення обсягів продажів і прибутку, відповідно до соціальних, ринкових потреб та міжнародних стандартів.
- Забезпечення впровадження сучасного обладнання, інноваційних технологій, ефективних методів управління й організації праці, раціонального використання ресурсів на основі аналізу ринкової ситуації та передового досвіду.
- Вжиття заходів для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, ефективного використання їх знань і досвіду, створення безпечних умов праці та дотримання вимог екологічного законодавства.
- Сприяння соціальному партнерству, забезпечення підготовки, укладення та виконання колективних договорів, підтримка трудової дисципліни, розвиток мотивації та ініціативності персоналу.
- Дотримання законодавчих норм у діяльності підприємства, застосування правових методів управління фінансами та операціями, зміцнення договірної та фінансової дисципліни, регулювання трудових і соціальних відносин, а також формування інвестиційної привабливості компанії.
- Представництво та захист економічних і майнових інтересів підприємства в судах, арбітражах, державних та адміністративних установах.

Обов'язки менеджера:

- Збір, аналіз та оцінка споживчого попиту на туристичні послуги.
- Пошук оптимальних варіантів послуг з урахуванням ціни, термінів і рівня сервісу, а також співпраця з туристичними агентствами, що надають послуги з розміщення, організації турів та екскурсій.
- Налагодження зв'язків з готелями, екскурсійними та транспортними компаніями, узгодження умов співпраці та підписання відповідних договорів.
- Участь у формуванні ціни туристичного пакету з урахуванням собівартості послуг та витрат компанії.

- Надання клієнтам повної інформації (усно і письмово), підготовка пропозицій, формування груп туристів, організація часу їх прибуття.
- Отримання відомостей щодо часу і місця прибуття туристів та організація своєчасного виїзду груп.
- Інформування клієнтів щодо правил безпеки, поведінки в транспорті та надання першої допомоги під час екскурсій [25].

Відповідальність за підбір персоналу повністю покладено на менеджера з управління персоналом. Процес найму є не менш складним і відповідальним, ніж будь-яке інше управлінське завдання. На цьому етапі особливо важливо чітко окреслити й пояснити кандидату суть майбутньої роботи. Інакше існує ризик витратити час на спілкування з людьми, які не мають відповідної кваліфікації.

Політика щодо підбору персоналу охоплює визначення основних принципів, кількості необхідних працівників для якісного виконання обов'язків, способів їх залучення та методів подальшого професійного розвитку. Підбір кадрів розглядається як одна з управлінських функцій. Його початковим етапом є формування критеріїв оцінювання кандидатів — як особистісних, так і професійних. До них відносяться норми поведінки та професійні компетенції.

Далі слідує експертна оцінка, що включає тестування та практичне вирішення задач. Кандидати, які успішно проходять ці етапи, запрошуються на співбесіду. Після цього результати аналізуються та співвідносяться з установленими критеріями. Заключним етапом є прийняття остаточного рішення. Якщо обрати кандидата складно, може бути призначене додаткове тестування.

На підприємстві «Джоін АП» при оцінці ставлення до роботи враховуються такі якості працівника:

1. Ініціативність;
2. Здатність працювати в умовах високого навантаження та стресостійкість;
3. Гнучкість і здатність адаптуватися до змінних умов [33].

Після завершення оцінювання наймається кандидат із найкращими показниками, якого схвалює керівник компанії. Контракт укладається не одразу, а лише після повної підготовки кандидата до виконання посадових обов'язків.

Завершальна стадія включає введення працівника в посаду та адаптацію до професійних функцій.

На підприємстві застосовуються перевірені підходи до мотивації персоналу. Основним є розуміння мотивації як прагнення діяти, що виникає внаслідок наявних людських потреб. Саме потреби є основою для активності, бо їх незадоволення викликає дискомфорт і спонукає людину до дій, спрямованих на його подолання. У такому контексті потреба — це усвідомлена необхідність, яка стимулює поведінку.

Ключовим інструментом мотивації є стимули. Отже, мотивація — це процес активізації працівника чи колективу для досягнення індивідуальних або загальних цілей. Вона є однією з найважливіших управлінських функцій, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб персоналу.

До основних показників ефективного управління відносяться прибуток і рентабельність, які найбільш об'єктивно відображають кінцеві результати діяльності підприємства і, відповідно, якість менеджменту.

Проведений аналіз показує, що рентабельність підприємства значно знизилася, а прибуток, який раніше демонстрував позитивну динаміку, почав стрімко скорочуватися [52].

Спершу розглянемо вплив подій 2020 року, зокрема карантинних обмежень, запроваджених через пандемію COVID-19. Саме туристичний сектор України першим зазнав негативних наслідків активної фази карантину. До середини травня більшість готельних закладів залишались зачиненими та не мали змоги офіційно приймати гостей. Крім того, були скасовані масові заходи — концерти, фестивалі, спортивні події — які зазвичай приваблювали туристів з різних регіонів і країн. Як наслідок, найбільших втрат зазнали туристичні, курортно-рекреаційні та оздоровчі об'єкти, включно з турбазами, санаторіями, пансіонатами й оздоровчими комплексами, діяльність яких майже повністю припинилась.

До числа таких підприємств належить і ТОВ «Джоін АП». Уже на початку року компанія була змушена скасовувати рейси до окремих країн, виконувати

авіаперевезення з низькою завантаженістю лише в один напрямок (вивозячи іноземних громадян або повертаючи українців). Крім того, фірма понесла додаткові витрати, виплачуючи компенсації клієнтам, які не змогли скористатися туристичними послугами або змушені були перенести тури.

Згодом польоти частково відновилися, і компанія поступово почала пристосовуватись до нових умов. Зросла популярність подорожей до Єгипту та на Мальдіви, однак більшість громадян усе ж утримувалася від поїздок.

Як видно з рисунка 2.4, майже половина українців відмовилась від відпустки в період карантину. Причини такого рішення можуть включати епідеміологічну ситуацію, зростання цін або низьку заповнюваність готелів, хоча однозначну відповідь дати складно [69].

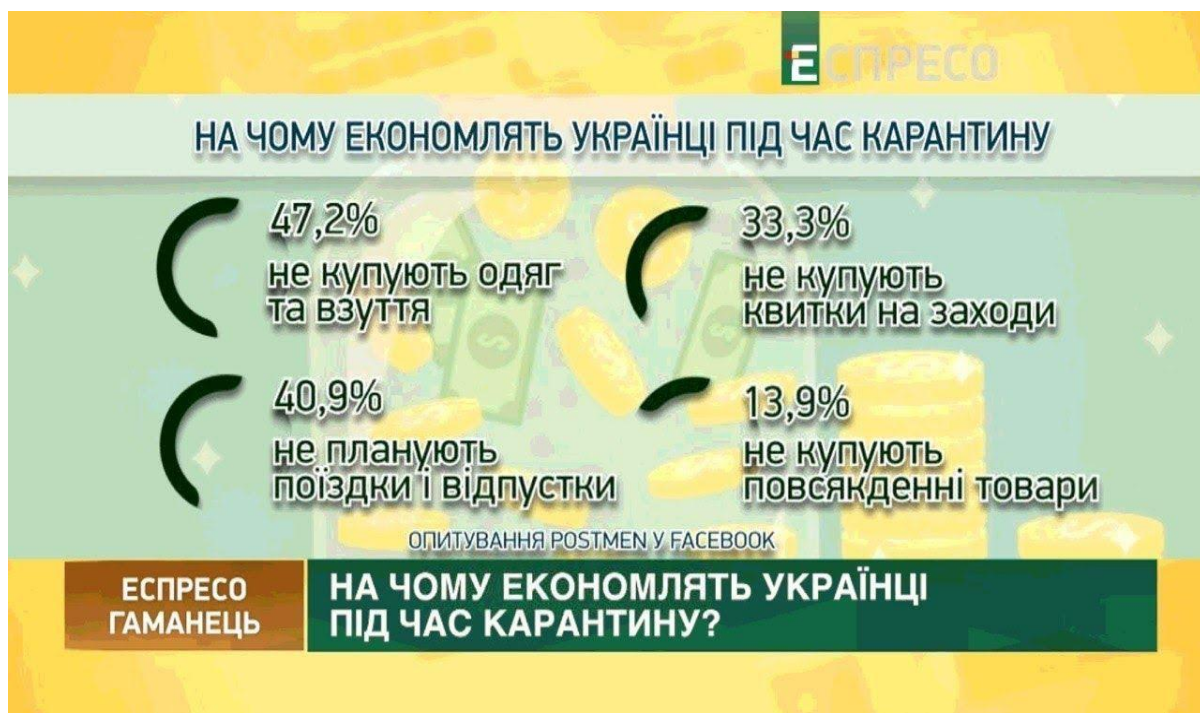


Рис. 2.4. На чому економили українці під час карантину [37].

На тлі вищезазначених подій спостерігається помітне зниження ефективності діяльності підприємства, що відображено в розділі 2.2.

Під час аналізу собівартості продукції оцінюється якість процесу планування, а також проводиться аналіз відхилень між фактичними та запланованими показниками. На основі основного джерела даних ідентифікуються витрати, які не мають прямого відношення до виробничо-

господарської діяльності, проте включені до складу виробничих витрат. Паралельно проводиться оцінка фактичної наявності матеріальних ресурсів — сировини, палива, напівфабрикатів і непромислових товарів — із подальшим формуванням рекомендацій щодо їхнього подальшого використання, включаючи можливість реалізації. Особлива увага приділяється точності розподілу витрат та визначенню податкових зобов'язань.

У значній мірі ефективність функціонування ТОВ «Джоін Ап» визначається рівнем рентабельності. Через несприятливі обставини як рентабельність, так і ліквідність підприємства демонструють негативну динаміку [28].

У 2020 році рентабельність витрат зменшилася з 1,9% до 0,54%, тобто на 1,36% у порівнянні з 2019 роком. Рентабельність продажів за той же період знизилася з 1,94% до 0,53%, що становить спад на 1,41%. Основними причинами зниження цих показників стали зменшення кількості рейсів і необхідність виплат компенсацій клієнтам [21].

Частка ТОВ «Джоін Ап» на ринку туристичних послуг становить лише 7%, що вказує на наявність значного потенціалу для подальшого розширення.

Попри високу конкуренцію в галузі, підприємство має доволі стійкі ринкові позиції, які поступово зміцнюються. Справжніх сильних гравців на ринку туристичних послуг не так багато, що дає змогу компанії реалізовувати свою конкурентну перевагу.

Ефективність діяльності має оцінюватися раціонально та з урахуванням реальних умов. Основою аналізу повинні бути обґрунтовані підходи до визначення фінансових, комерційних та інших кількісних показників у співвідношенні з понесеними витратами [26].

Перед тим як перейти до розгляду можливих шляхів підвищення ефективності підприємства, доцільно охарактеризувати чинники, що впливають на його економічні результати.

Ключовими з них є кваліфікація управлінського персоналу та трудових ресурсів, оскільки саме вони визначають продуктивність праці, якість організаційних процесів і потенціал підприємства до розширення та отримання

додаткового прибутку. На ТОВ «Джоін Ап» працює досвідчений і компетентний персонал.

Серед важливих чинників також варто відзначити наявність та доступність ресурсів. Для вдосконалення управлінських процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій потрібні інвестиції. Це вимагає додаткового фінансування та ефективного управління відповідними проектами.

Отже, підприємству «Джоін АП!» необхідно суттєво збільшити обсяги фінансових ресурсів задля впровадження інновацій, модернізації діяльності та підвищення кваліфікації працівників [18].

Усі нові послуги та нововведення мають відповідати актуальному попиту ринку та бути орієнтованими на платоспроможного споживача, який має необхідні фінансові можливості для їх придбання.

Отже, ключовими чинниками зростання ефективності підприємства є підвищення рівня управлінської майстерності, вдосконалення організації виробничих процесів і праці, а також оптимізація обсягів реалізації послуг [19].

Наразі існує потреба у впровадженні різноманітних соціально-економічних механізмів впливу на ефективність, які базуються на наданні конкурентоспроможних послуг високої якості.

До економічних методів впливу належать: прогнозування та встановлення стандартів якості послуг, формування обґрунтованої цінової політики, стимулювання всіх категорій працівників до активного розвитку компанії. Соціальний вплив реалізується через згуртованість колективу, впровадження ефективної кадрової політики, а також створення сприятливих умов праці та забезпечення належного рівня життя персоналу.

Основні проблеми управління на підприємстві включають:

- недосконалу систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який постійно потребує оновлення знань;
- недостатній розвиток корпоративної культури;
- слабкий імідж туристичного підприємства;
- незадовільний морально-психологічний клімат у колективі;

- неефективний механізм реагування на скарги клієнтів та низький рівень оцінювання їхнього задоволення;
- недостатній рівень мотивації персоналу та партнерів до високопродуктивної діяльності.

Попри значні труднощі, підприємство зберігає свою стабільність. Хоча ефективність його діяльності за минулий рік суттєво знизилась, наявні всі передумови для її покращення.

З метою підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Джойн АП» рекомендується реалізувати такі заходи:

- оптимізувати організаційну структуру;
- підвищити професійний рівень персоналу;
- налагодити більш продуктивну взаємодію з партнерами;
- інвестувати в навчання працівників або залучити нові кадри для генерування інноваційних ідей;
- запровадити курси з психології для працівників з метою покращення комунікації з клієнтами та розвитку етики обслуговування;
- здійснювати контроль за фізичним і психоемоційним станом персоналу, щоб уникнути збоїв у роботі.

Реалізація зазначених напрямів дозволить досягти зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [10].

Компанія впроваджує сучасні інструменти менеджменту, маркетингу, автоматизації та цифровізації процесів, приділяє значну увагу кадровій політиці, залученню кваліфікованих фахівців та розвитку системи мотивації. Завдяки цьому вона займає провідні позиції у своїй галузі та виступає сильним конкурентом. Подальше вдосконалення існуючих підходів сприятиме зміцненню її лідерських позицій на ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій в управління персоналом на підприємстві

Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Джоін АП», проведений у попередньому розділі, підтверджує наявність певних економічних проблем на підприємстві.

Проте для подальшого зростання та розвитку компанії необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси, а також розширювати асортимент послуг і продуктів. Отримані результати аналізу економічної діяльності можуть стати основою для формування стратегічних планів майбутнього розвитку [11].

Завдяки лояльності клієнтів та ефективно налагодженим внутрішнім процесам, з урахуванням наявних фінансових ресурсів, ТОВ «Джоін АП» має реальні можливості для підвищення ефективності діяльності. Це дозволить зміцнити організаційно-економічний механізм компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

Результативність підприємства значною мірою залежить від рівня управлінської ефективності. Персонал є одним із ключових ресурсів, що включає не лише робочу силу, але й досвід і управлінський потенціал. Водночас, працівники мають індивідуальні особливості — не всі виконують обов'язки з однаковою продуктивністю. До того ж надмірне навантаження може призвести до емоційного вигорання. Ефективні менеджери мають враховувати сильні та слабкі сторони своїх підлеглих, щоб оптимально розподіляти завдання й уникати перевантаження.

У сучасних умовах одним із головних напрямів вдосконалення управління є розробка надійних теоретичних і практичних підходів до ефективного управління, зокрема на рівні окремих підприємств [2].

Запровадження стратегічного управління передбачає суттєве переосмислення цілей, функціональних обов'язків та організаційної структури чинної системи управління.

Організаційна структура підприємства являє собою систему взаємопов'язаних відділів, служб і підрозділів у складі управлінського апарату. Вона відображає логіку їхньої взаємодії, підпорядкування, рівень відповідальності перед вищим керівництвом, а також охоплює систему інформаційних і координаційних зв'язків, що забезпечують розподіл управлінських функцій на різних рівнях ієрархії.

Ця структура дозволяє ефективно розмежовувати напрями діяльності між окремими елементами організації та забезпечує їхню узгоджену роботу для досягнення загальних цілей. У рамках організаційної структури реалізуються всі управлінські функції, пов'язані з виробництвом, у яких беруть участь менеджери різних рівнів, спеціалізацій та кваліфікацій, а також виробничий персонал.

Використання схем організаційної структури у практиці управління сприяє кращому розумінню офіційної ієрархії підприємства, структури процесів, а також механізмів відповідальності й звітності.

Такі схеми допомагають:

- чітко визначати обов'язки та ролі працівників;
- формувати ієрархію повноважень, владних функцій і процедур прийняття рішень;
- створювати ефективні комунікаційні канали й інформаційні потоки;
- регламентувати правила підпорядкування та звітності;
- запроваджувати систему контролю, яка визначає рівень централізації й масштаб керування;
- встановлювати функції й завдання управлінського персоналу.

Організаційна структура є ключовим елементом для ефективного використання виробничих та технологічних ресурсів підприємства.

З огляду на постійну динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища, управлінська структура туристичного підприємства повинна регулярно

оновлюватись. Ефективність її функціонування значною мірою залежить від якості побудови й гнучкості адаптації до нових умов.

Ключове завдання стратегічного управління полягає у створенні таких управлінських механізмів, які б забезпечували адаптацію кожного працівника до зовнішніх змін, враховуючи особистісні особливості в побудові ефективної системи управління персоналом. Ця система має бути здатною оперативно реагувати на сучасні виклики. Для досягнення цього пропонується модернізувати наявну структуру підприємства, надавши їй більшої гнучкості в контексті стратегічного управління людськими ресурсами [39].

Організаційна структура туристичної компанії ТОВ «Джоін АП!» виконує низку важливих функцій:

- координує всі управлінські процеси;
- визначає сферу відповідальності та рівень повноважень для керівників на різних щаблях управління;
- значною мірою впливає на стиль управління, організаційну культуру та продуктивність праці як окремих працівників, так і підприємства загалом.

Штат підприємства офіційно включає 14 працівників, серед яких — генеральний директор, директор з персоналу, два старші менеджери, фахівці візового відділу, відділу бронювання, клієнтської служби та бухгалтер. Робочі місця повністю укомплектовані необхідною офісною технікою та обладнанням. Кожен новий співробітник перед початком роботи ознайомлюється з посадовими обов'язками, викладеними в інструкціях.

У таблиці 3.1 подано перелік управлінських функцій підприємства «Джоін АП!» та їхню характеристику [45].

Таблиця 3.1

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства

Назва посади	Функції посадової особи
--------------	-------------------------

Продовження табл. 3.1

Директор	Загальне керівництво підприємством. Організація взаємодії всіх структурних підрозділів. Забезпечення виконання всіх зобов'язань, прийнятих підприємством, включаючи зобов'язання перед бюджетами різного рівня та позабюджетними фондами. Контроль за дотриманням законодавства при роботі всіх служб. Захист майнових інтересів підприємства перед судом, органами державної влади.
Бухгалтер	Керівництво здійсненням бухгалтерського обліку та звітності. Розробка облікової політики з розробкою заходів щодо її реалізації. Виявлення внутрішніх резервів, усунення збитків та непродуктивних витрат. Впровадження сучасних технічних засобів та інформаційних технологій. Контроль своєчасного та правильного оформлення бухгалтерської документації. Забезпечення здорових та безпечних умов праці підлеглих виконавців, контроль за їх дотриманням вимог законів та нормативних актів з охорони праці.
Менеджер	Забезпечення та підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, перелічених у програмі туру, розгляд нових видів послуг та напрямків, що покращують якість туристичних послуг, координація з керівництвом компанії, програмне забезпечення, підтримка контактів з партнерами, продаж туристичних продуктів .

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ТОВ «Join UP!».

Разом із цим виникає потреба вдосконалення управлінських процесів відповідно до сучасних вимог. Важливим напрямом є підвищення професійного рівня працівників, зокрема шляхом участі у так званих «інфотурах», які нині є популярними на туристичному ринку. Такі поїздки дозволяють співробітникам поглибити знання у своїй спеціалізації, що позитивно впливає на обсяги продажу туристичних продуктів підприємства та сприяє підвищенню мотивації персоналу до якісної роботи.

Практика ефективного управління персоналом передбачає загальні підходи, які є універсальними для більшості компаній. Їх реалізація є необхідною умовою досягнення поставлених управлінських цілей. Водночас, підхід до формування організаційної структури має бути індивідуальним, оскільки не існує єдиного ідеального шаблону. Така структура має враховувати стратегічну спрямованість кадрової політики підприємства.

Таким чином, оптимальне використання трудових ресурсів ТОВ «Джоін АП!» може бути досягнуте шляхом модернізації організаційної структури. Зокрема, доцільно внести зміни у роботу кадрового відділу, доповнивши його новою посадою — менеджера з навчання та розвитку персоналу (див. рис. 3.1). Це дозволить суттєво скоротити витрати та час на підвищення кваліфікації: один підготовлений фахівець зможе передавати знання іншим колегам на місці, без необхідності відправляти всіх співробітників на навчання поза межі підприємства.

Крім того, доцільно створити окрему посаду менеджера зі співпраці з партнерами, який би займався питаннями відкриття нових представництв, зокрема на умовах франчайзингу [68].

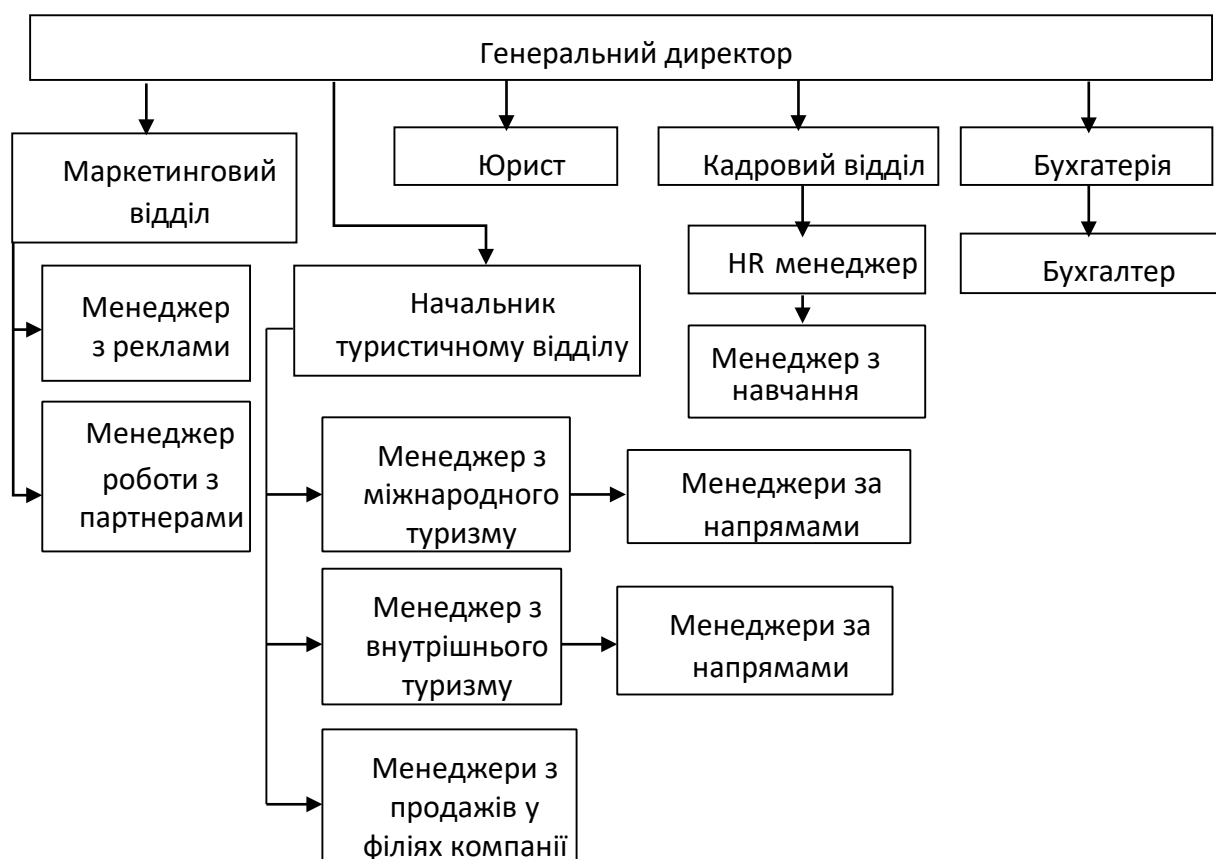


Рис. 3.1. Рекомендована оновлена організаційна структура ТОВ «Джоін АП!» [43].

Управління туристичною компанією передбачає чіткий розподіл обов’язків між підрозділами та працівниками, а також визначення повноважень у сфері здійснення окремих напрямів туристичної діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування організації.

Керівник, який прагне забезпечити стабільну роботу свого підприємства, повинен організувати робочий процес таким чином, щоб усі наявні ресурси – як матеріальні, так і людські – були максимально задіяні для досягнення поставлених цілей. Це передбачає не лише інтеграцію виробничих процесів у єдину систему, а й узгодження зусиль усіх членів колективу.

Особливу увагу необхідно приділяти роботі з персоналом, зокрема періодичному перегляду змісту робочих місць, що може включати внесення змін до функціональних обов'язків працівників. Всі завдання та відповідальність кожного працівника фіксуються у посадових інструкціях.

У багатьох вітчизняних компаніях посадова інструкція є фактично єдиним регламентуючим документом, що визначає сферу діяльності працівника. З часів радянської системи вона еволюціонувала з управлінського інструменту до документа, який нерідко використовується виключно як правова підстава для звільнення у разі невідповідності займаній посаді.

Водночас, грамотно складена посадова інструкція дозволяє чітко окреслити функціональні обов'язки, права та зону відповідальності співробітника, впорядкувати взаємодію між керівниками та підлеглими, а також оптимізувати внутрішню комунікацію в межах підприємства. Окрім цього, вона слугує ефективним інструментом підбору кадрів і підвищення якості управління персоналом [33].

Зі зростанням організаційної структури підприємства та введенням нових посад з'являється потреба у розширенні функціональних обов'язків. Частина функцій можуть виконувати інші підрозділи, не пов'язані безпосередньо зі службою управління персоналом. Наприклад, деякі завдання можуть бути передані технічним працівникам або відділу розвитку.

Після формування функціональної структури персоналу та визначення її основних елементів (відділів, бюро), складається детальний перелік завдань для кожної структурної одиниці. У цьому переліку чітко визначаються їх функції, чисельність, посадові обов'язки працівників, а також характер взаємодії між

підрозділами та іншими елементами підприємства, з урахуванням потоків вхідної та вихідної інформації.

З огляду на сучасну глобальну ситуацію, до обов'язків працівників доцільно додати низку актуальних завдань, зокрема:

- постійне відстеження епідеміологічної ситуації для оперативного реагування та адаптації діяльності, що забезпечує конкурентні переваги;
- особистий контроль відповідності готелів заявленим категоріям;
- розробка нових, привабливих туристичних маршрутів;
- підготовка альтернативних варіантів розваг та екскурсій на випадок неможливості реалізації запланованої програми;
- моніторинг стану здоров'я та обставин, що можуть впливати на працездатність персоналу.

У маркетинговому відділі з появою нового менеджера з'являться додаткові функції:

- представлення інтересів підприємства у взаємодії з зовнішніми організаціями, що пов'язані з діяльністю відділу;
- покращення взаємодії з існуючими партнерами;
- активний пошук нових партнерів і каналів збуту туристичних послуг;
- забезпечення інформаційної відкритості підприємства та співпраця зі ЗМІ.

Кадровий відділ, окрім функції підбору персоналу, отримує розширений функціонал, що включає:

- розробку програм розвитку співробітників та відповідних заходів;
- створення умов для постійного професійного зростання працівників;
- організацію навчальних заходів із застосуванням систем діагностики та оцінки результатів (тестування нових співробітників, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації, відбір для навчання, розробка спеціалізованих програм, моніторинг ринку навчальних послуг);
- удосконалення системи оплати праці та впровадження мотиваційних механізмів (аналіз діяльності, класифікація персоналу, формування

компенсаційного пакета, оцінка ефективності, контроль за плинністю кадрів);

- впровадження сучасних методів управління персоналом, зокрема цифрових технологій та уніфікацію кадрової документації [26].

Таким чином, ефективне управління персоналом має передбачати реалізацію комплексу заходів: підвищення кваліфікації, навчання, впровадження інновацій, розвиток командної роботи, що забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. План заходів для реалізації інноваційних технологій: етапи, ресурси та строки

Підвищення ефективності системи управління є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства. Сьогодні існує безліч підходів до оптимізації управління, кожен з яких орієнтований або на керівника та його особистісно-професійні якості, або на окремі елементи управлінського процесу. Роботу з удосконалення управління можна розпочинати з будь-якого компонента, який є найбільш актуальним для організації, при цьому необхідно враховувати взаємозв'язок між усіма елементами системи [8].

На підприємстві ТОВ «Джоін АП!» виявлено такі недоліки в управлінській системі:

- Підсистема набору та відбору персоналу виявилась малоефективною через недостатнє використання потенціалу як внутрішнього, так і зовнішнього джерел найму.
- Підсистема розвитку персоналу функціонує недостатньо результативно внаслідок низької усвідомленості працівниками потреби в постійному навчанні, відсутності стратегії індивідуального професійного розвитку, а також через обмежену увагу до формування адаптивних навичок, ділової активності та інноваційного мислення.

- Підсистема мотивації працівників є нерозвиненою, що проявляється у відсутності регулярного аналізу досягнень працівників, їх низькій залученості до програм навчання та професійного зростання.

З огляду на вищезазначені проблеми, пропонуються такі заходи для підвищення ефективності управлінської системи ТОВ «Джоїн АП!»:

1. Створити систему безперервного професійного розвитку працівників, що включає навчання, перепідготовку, стимулювання ініціативності та творчого підходу.
2. Запровадити сучасні методи оцінки персоналу, формувати ефективний та згуртований колектив, а також забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

У процесі навчання керівників відділу управління персоналом важливо попередньо здійснити дослідження для створення комплексних навчальних планів і визначення основних напрямків освітнього забезпечення. Необхідно також налагодити зовнішні зв'язки, зібрати й проаналізувати релевантну інформацію. Крім цього, важливо допомогти керівництву підприємства відповідати зростаючим запитам організації шляхом розробки й координації навчальних програм, консультування освітніх підрозділів, участі у створенні нових ідей та продуктів, визначення освітніх цілей і підготовки планів навчання на основі сучасних досліджень у сфері освіти.

Для підвищення ефективності роботи підприємства шляхом вдосконалення системи розвитку персоналу доцільно впровадити єдиний, інтегрований процес планування, оцінювання та навчання, який відповідатиме ключовим потребам працівників. Використання кадрової системи управління дозволяє сформувати ефективну модель професійного розвитку персоналу, що сприятиме якісному виконанню посадових обов'язків [13].

Будь-яка організація повинна забезпечити можливість навчання всім працівникам, незалежно від їхнього поточного рівня кваліфікації чи досвіду.

Необхідність організації навчання обумовлена низкою факторів:

1. Зміни у зовнішньому середовищі
Технологічний прогрес, зокрема механізація, комп'ютеризація та автоматизація, спричинили значні зміни, що вимагають наявності підготовленого персоналу. Працівники повинні опановувати новітні технології та знання для ефективного виконання своїх функцій.
2. Зростаюча організаційна складність
Сучасні інновації, технічний прогрес і диверсифікація сприяли ускладненню структури організацій, що викликає труднощі з координацією. Тому навчання стає необхідним інструментом для успішного управління складними процесами.
3. Людські взаємини.
Успішне керівництво передбачає налагоджені стосунки з персоналом. Навчання допомагає вирішувати соціальні та психологічні проблеми в колективі й формує здоровий мікроклімат.
4. Узгодження технічних навичок працівників із вимогами посад і організації
Наявні компетенції працівника не завжди відповідають актуальним вимогам роботи. Завдяки навчанню можливо усунути цей розрив і забезпечити відповідність між можливостями працівника та очікуваннями організації.
5. Зміна посадових обов'язків
Коли працівника переводять на іншу посаду або підвищують у посаді, виникає потреба в додатковому навчанні. Також воно необхідне для оновлення знань працівників із тривалим стажем відповідно до нових технологій і методів.

У сучасному динамічному середовищі навчання персоналу відіграє ключову роль. Воно є важливою складовою підвищення професійної компетентності працівників, сприяє зростанню їхньої ефективності та результативності, формує впевненість у власних силах і навички самоуправління.

Стабільність та розвиток будь-якої організації значною мірою залежать від системного підходу до навчання працівників. Особливої актуальності воно набуває в умовах розширення, змін чи диверсифікації діяльності. Саме навчання

дозволяє покращити якість роботи та оптимізувати витрати, а також є важливим засобом адаптації до нових викликів.

Процес організації навчання на підприємстві передбачає кілька послідовних етапів. Передусім необхідно виявити потреби в навчанні, що базуються на перспективних напрямках розвитку компанії та обов'язках працівників. За допомогою опитувань, тестування й аналізу виробничих показників визначається відповідність між наявними та необхідними знаннями, вміннями й навичками персоналу для виконання поточних і майбутніх завдань.

Попри те, що деякі роботодавці вважають навчання витратним — як фінансово, так і в частині втрати робочого часу, — вигоди від інвестування в розвиток персоналу значно переважають потенційні мінуси. Такі інвестиції підвищують продуктивність, адаптивність працівників і загальну ефективність компанії. Рентабельність вкладень у навчання персоналу доведена численними прикладами успішних організацій [30].

Раніше навчальний процес на підприємстві був неструктурованим і не давав очікуваних результатів — як для учасників, так і для внутрішніх замовників. Вони мали нечітке розуміння цілей навчання й кінцевих результатів. Тому постійне оновлення знань, навичок і вмінь персоналу є критично важливою умовою сталого розвитку підприємства.

Система навчання повинна розроблятися з урахуванням індивідуальних потреб співробітників, специфіки підрозділів, цілей керівництва та кадрового резерву.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Джоін АП!» сформувати компетентну систему роботи з персоналом, що сприятиме подальшому розвитку підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Для наочності доцільно створити план навчання персоналу (рис. 3.2), що відобразатиме послідовність та зміст основних дій [39].

Основною метою навчання є підвищення рівня професійної підготовки працівників, зростання їхньої конкурентоспроможності, а отже — і збільшення

прибутковості підприємства. Така навчальна програма дозволить швидко реагувати на кризові ситуації та запобігати ризикам, при цьому не потребуючи зовнішніх курсів — усе навчання проводитиметься безпосередньо на підприємстві, що є як зручним, так і економічно вигідним рішенням.

Крім того, наявність власного кваліфікованого спеціаліста дає змогу направляти його для навчання в інші компанії, що може стати додатковим джерелом доходу для підприємства.

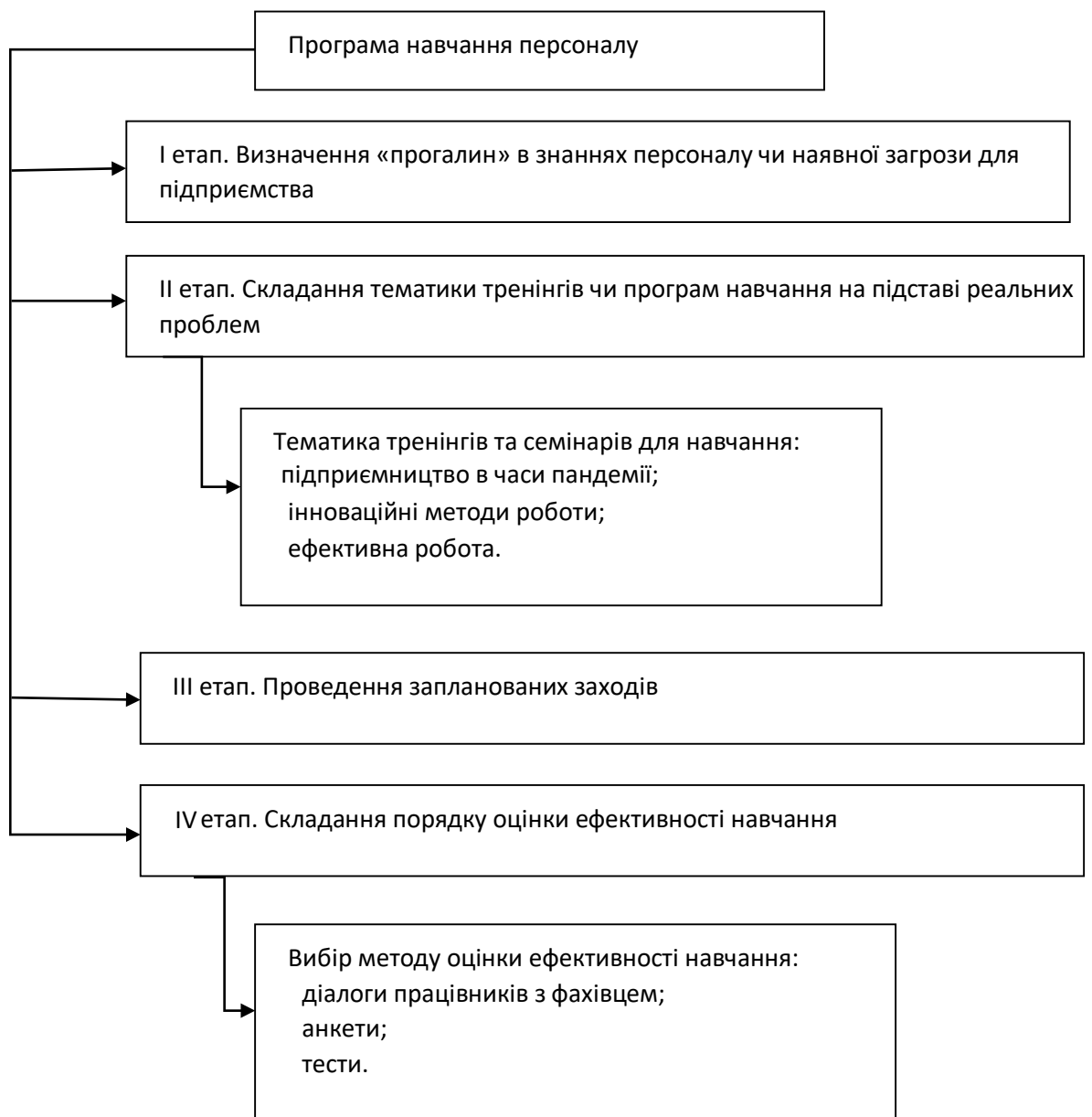


Рис. 3.2. Програма навчання персоналу ТОВ «Джоїн АП!» [39].

Навчання працівників дозволяє їм глибше усвідомити свої обов'язки в межах займаної посади, що значною мірою підвищує їхню впевненість у собі.

Така впевненість позитивно впливає на загальну продуктивність, а отже — і на успішність підприємства. Компетентні працівники сприяють зміцненню позицій компанії на ринку, роблячи її конкурентоспроможною та лідером у своїй галузі.

Одним із найбільш ефективних методів навчання, який доцільно впровадити на ТОВ «Джоін АП!», є тренінг. Це практичний інструмент, що допомагає формувати нові професійні навички, модифікувати поведінку працівників за допомогою рольових ігор, аналізу нестандартних ситуацій та вирішення проблем у змодельованих умовах.

Тренінг являє собою активну форму навчання, яка забезпечує можливість безпечного експериментування з новими моделями поведінки, отримання зворотного зв'язку та практичного досвіду. Високі результати можна досягти за короткий проміжок часу завдяки чіткому викладу теоретичного матеріалу й акценту на практику.

Для підвищення ефективності тренінгів застосовуються різноманітні методи, зокрема дискусії, мозкові штурми, бізнес-симуляції, кейс-аналіз, соціодраматичні вправи, командні ігри, взаємне навчання, активні ігрові вправи тощо.

Основні типи тренінгів:

1. Індукційний тренінг — знайомить нових працівників з організаційною структурою, внутрішніми процедурами, політиками та правилами поведінки.
2. Інструктаж за місцем роботи — дає працівникам змогу ознайомитися з практичними аспектами їхньої роботи під керівництвом досвідченого наставника.
3. Навчання у вестибюлі — тренінг, що імітує реальні умови праці, але проводиться поза межами безпосереднього робочого простору.

4. Підвищення кваліфікації — спрямоване на оновлення знань відповідно до новітніх розробок та змін у галузі, а також може бути підготовкою до кар'єрного просування.
5. Підготовка учнів — передбачає тривале навчання працівника під наставництвом керівника, особливо на виробничих чи технічних посадах.

Важливо зазначити, що навчання не повинно бути реактивним заходом, який проводиться лише у разі криз чи проблем. Воно має бути системним, регулярним та запланованим — лише так підприємство зможе забезпечити високий рівень професійної підготовки персоналу й досягти сталого розвитку [52].

Щоб інвестиції в навчання були ефективними, необхідно створити цілісну систему корпоративного навчання. Вона має базуватись на чітко визначених стратегічних цілях підприємства, описі необхідних компетенцій, усвідомленні ролі навчання як ключового інструменту розвитку та розумінні працівників як цінного стратегічного ресурсу.

Корпоративна культура, як невід'ємна складова успішного функціонування організації, формується поступово, і навчання є її важливим рушієм.

З огляду на вищезазначене, доцільно розглядати впровадження тренінгів як початковий крок у формуванні системи корпоративного навчання на підприємстві.

Оскільки специфіка діяльності ТОВ «Джоін АП!» висуває нові вимоги до професійної підготовки та перепідготовки керівників і фахівців, а також з метою стимулювання інноваційної активності компанії, пропонується організувати тренінгове навчання за темою: «Творчий менеджмент і креативність у управлінні».

У межах цього тренінгу працівники зможуть ознайомитися з інструментами застосування креативного підходу до вирішення професійних завдань, отримати практичний досвід у пошуку нестандартних рішень бізнес-

проблем та вивчити можливості їх інтеграції у внутрішні програми розвитку компанії [45].

Таблиця 3.2

Основні відомості про тренінг «Творчий менеджмент та креативність у менеджменті»

	Характеристика
Цільова аудиторія	Керівництво та весь персонал підприємства;
Завдання тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> _ навчити учасників тренінгу створювати середовище для появи креативного мислення та генерування ідей, управління процесами і явищами в ньому. _ стимулювати виникнення ідей щодо підвищення ефективності роботи організації, структурного підрозділу. _ напрацювати навички ефективної роботи та спілкування з клієнтами, швидкого оформлення запитів. _ відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення і поведінки, навички управління креативним процесом.
Методи тренінгу	проводяться індивідуальні та групові заняття, з можливістю відеозапису для подальшого аналізу та контролю
Формат проведення	лекції - 15%, вправи і практичні завдання - 85%
Способи роботи на тренінгу	міні-лекції, відео матеріал, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор.
Тривалість програми	2 дні (14 годин)

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ТОВ «Join UP!».

Після завершення навчання працівники зможуть впевнено застосовувати отримані знання у щоденній роботі відповідно до стратегічних цілей і стандартів компанії.

Результативність системи управління персоналом значною мірою визначається наявністю якісної інформаційної бази. Це передбачає збір відомостей про функціонування механізмів управління та аналіз динаміки їх розвитку. Такі дані отримуються шляхом спостереження за виробничими та соціальними процесами в колективі. Прийняття ефективних управлінських

рішень має ґрунтуватися на глибокому розумінні внутрішньої ситуації, чинників впливу та взаємозв'язків. Основними джерелами інформації виступають працівники, їх думки, результати соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю) та психофізіологічного тестування. Особливе значення має оцінка міжособистісних відносин у трудовому середовищі.

Оцінювання результативності роботи працівників відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності та вдосконаленні професійних досягнень. Це щорічна процедура, в межах якої діяльність працівника оцінюється відповідно до заздалегідь встановлених цілей.

Сучасні компанії активно впроваджують метод оцінювання «360 градусів» (див. табл. 3.3), що передбачає отримання зворотного зв'язку від колег, керівництва та підлеглих. Його основна мета — зібрати комплексну оцінку професійних якостей працівника. У процесі беруть участь 7–12 осіб, які безпосередньо взаємодіють з оцінюваним співробітником. Відгуки формуються на основі оцінювання компетенцій, а також включають самооцінку [61].

Метод «360 градусів» допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівника, що сприяє професійному зростанню та вдосконаленню управлінських навичок. У разі додавання оцінки від клієнтів чи зовнішніх партнерів — метод розширюється до формату «540 градусів», що дозволяє ще точніше визначити відповідність співробітника до вимог посади.

Незважаючи на складність реалізації, система «360 градусів» є цінним інструментом для довгострокового розвитку персоналу та формування ефективної управлінської команди. Такий підхід сприяє глибшому розумінню рівня залученості, комунікаційних і лідерських якостей співробітника, а план розвитку на її основі підвищує загальну результативність не лише окремого працівника, а й організації в цілому.

Таблиця 3.3

Особливості методу «360 градусів»

	Характеристика
--	----------------

Продовження табл. 3.3

Суть	Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися. В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.
Терміни впровадження	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.
Виконавці	Працівник відділу HR- команди, безпосередній керівник.
Результат	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

Джерело: [25]

Зазвичай працівники з готовністю погоджуються на участь у цьому методі оцінювання, оскільки їм цікаво дізнатися, яке враження вони справляють на колег і керівництво. Метод «360 градусів» також ефективно стимулює мотивацію персоналу. Водночас важливо заздалегідь пояснити всім учасникам мету та переваги впровадження такого підходу. Необхідно наголосити, що оцінювання спрямоване на розвиток, а не на покарання, інакше це може призвести до виникнення напруги та недовіри в колективі.

Зібрані за допомогою методу «360 градусів» дані дають змогу менеджерам, відповідальним за управління персоналом, ефективно відстежувати професійний розвиток співробітників і формулювати індивідуальні рекомендації щодо підвищення компетентності — з урахуванням їхніх поточних навичок та особистих запитів. Детальніше переваги й недоліки методу «360 градусів» представлені в табл. 3.4 [11].

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
----------	----------

Продовження табл. 3.4

Ця система забезпечує всебічний погляд на результати діяльності працівників.	Якщо відгуки отримають обмін між працівниками, це може створити проблеми та напругу серед персоналу.
Відгуки колег допомагають посилити процес саморозвитку працівника	В організації може бути створене підозріле середовище, оскільки інформація доступна не всім
Підвищує відповідальність та пильність працівників щодо своїх колег	Процес дуже тривалий, складний і займає багато часу.
Не потребує значних витрат;	Деякі відгуки марні і їх потрібно ретельно видаляти.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ТОВ «Join UP!».

Запровадження методу «360 градусів» на підприємстві сприятиме удосконаленню системи оцінювання персоналу, що, у свою чергу, забезпечить більшу прозорість у процесах оплати праці та нарахування винагород. Такий підхід дозволить об'єктивно оцінити рівень сформованих компетенцій працівників і спрямувати ресурси компанії на їх подальший розвиток у відповідному напрямку.

Ось приклади можливих питань для анкетування в межах методу «360 градусів»:

1. Оцініть продуктивність колеги у виконанні ключових завдань за шкалою від 1 до 10.
2. Наскільки ви задоволені співпрацею з цим працівником (від 1 до 10)?
3. Як би ви оцінили рівень мотивації та відданості працівника цілям компанії?
4. На яких завданнях працівнику варто зосередитися більше?
5. Які навички він продемонстрував під час вирішення складних ситуацій?
6. Чи потребує працівник покращення якості своєї роботи?
7. За шкалою від 1 до 5 оцініть, наскільки поведінка працівника відповідає корпоративним цінностям.
8. Яке його ставлення до колег?
9. Як ви оцінюєте його здатність працювати в команді?
10. Чи виникають труднощі в комунікації з цим співробітником?

11. Опишіть характер вашої взаємодії з ним.

Застосування цього методу дозволяє створити всебічну систему оцінювання працівників, яка включає розробку механізму заохочення на основі фактичних професійних досягнень і навичок [9].

У результаті реалізації запропонованих підходів ТОВ «Джоін АП!» отримує ефективно побудовану систему навчання, моніторингу та мотивації персоналу, що значно оптимізує управлінські процеси та підвищить загальну продуктивність підприємства.

3.3. Обґрунтування запропонованих заходів

У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімких змін у сфері технологій, підприємства мають постійно вдосконалювати не лише виробничі процеси, а й систему управління персоналом. ТОВ «Джоін АП!», як представник туристичної галузі, стикається з викликами високої конкуренції, необхідністю оперативного реагування на потреби клієнтів і внутрішні зміни в структурі попиту. Відтак, ефективне управління персоналом стає не просто складовою операційного процесу, а стратегічним ресурсом компанії. Запропоновані заходи спрямовані на створення комплексної системи кадрового розвитку, що базується на принципах стратегічного управління, інновацій, мотивації та безперервного навчання.

1. Реформування організаційної структури

Запропонована нова організаційна структура підприємства, що передбачає введення посад менеджера з навчання персоналу та менеджера зі співпраці з партнерами, відповідає сучасним викликам галузі. Така трансформація дозволяє:

- забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу без додаткових витрат на зовнішнє навчання;
- підвищити рівень організаційної гнучкості;
- пришвидшити процеси прийняття рішень та адаптації до змін ринку;
- активізувати процес відкриття нових представництв та розвиток франчайзингу.

Організаційна структура впливає на ефективність комунікацій, розподіл відповідальності, стиль управління та загальну продуктивність, тому її вдосконалення є логічним кроком до підвищення результативності діяльності підприємства.

2. Система навчання та підвищення кваліфікації

Розробка повноцінної внутрішньої системи навчання — ще один стратегічно обґрунтований напрям. В умовах динамічного середовища ефективне навчання є не розкішшю, а необхідністю. Запропоновані етапи навчання (визначення потреб, формування програм, оцінка результатів) відповідають найкращим міжнародним практикам HR-менеджменту.

Зокрема, навчання:

- ліквідує розрив між наявними і необхідними компетенціями;
- підвищує впевненість персоналу у власних силах;
- сприяє розвитку корпоративної культури та командної роботи;
- дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Наявність внутрішнього тренера скорочує витрати на навчання і дозволяє проводити його адаптовано до реальних потреб компанії.

3. Впровадження тренінгів із розвитку креативності

Організація тренінгу «Творчий менеджмент і креативність в управлінні» сприятиме активізації інноваційного мислення працівників. Згідно з дослідженнями у сфері стратегічного менеджменту, креативність і здатність до генерації нових ідей є рушієм довгострокової конкурентної переваги.

Тренінг формує:

- навички вирішення нестандартних ситуацій;
- вміння працювати в команді та комунікувати з клієнтами;
- навички управління інноваційними проєктами;
- сприйняття змін як ресурсу, а не загрози.

Це, у свою чергу, підвищує ефективність не лише окремих працівників, а й підприємства загалом.

4. Оцінювання персоналу методом «360 градусів»

Методика «360 градусів» передбачає комплексну оцінку співробітника з боку колег, керівників та підлеглих. Це створює всебічну картину професійної поведінки й ефективності працівника.

Переваги методу:

- підвищення відповідальності та прозорості управлінських рішень;
- ідентифікація зон розвитку для кожного працівника;
- зміцнення корпоративної культури зворотного зв'язку;
- формування індивідуальних планів розвитку.

Попри певну складність реалізації, ця система значно підвищує ефективність кадрових рішень і формує справедливую систему винагороди.

5. Мотивація та розвиток кадрового потенціалу

Одним із найважливіших аспектів ефективного управління є створення мотиваційної системи, що ґрунтується на реальних досягненнях працівника. Це досягається через:

- впровадження системи преміювання за результатами оцінювання;
- підтримку ініціативності та новаторства;
- створення умов для кар'єрного зростання;
- формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників і ефективному використанню людського капіталу [17].

Процес управління людськими ресурсами включає ряд етапів, які починаються з аналізу трудової діяльності та планування кадрів, переходять до процесу набору та відбору працівників, а потім зосереджуються на їхньому навчанні, оцінці роботи та визначенні компенсацій. Розробка та впровадження системи управління розвитком персоналу та підприємства загалом є складним і тривалим процесом. Реалізація запропонованих заходів вимагатиме додаткового наукового підходу, зокрема чіткого розподілу відповідальності між директорами та менеджерами, розробки стратегії управління та її фінансування через бюджет.

Для ефективної реалізації програми необхідно провести дослідження. Результати оцінки будуть узагальненими показниками, які допоможуть зосередити увагу на ключових аспектах управління підприємством. Крім того, для правильних висновків цей процес має бути під постійним контролем.

Природа управлінської діяльності полягає у досягненні цілей шляхом контролю за персоналом, адже мета підприємства полягає не лише в максимізації прибутку за мінімальних витрат. Найголовніша мета — досягнення оптимальних результатів у будь-який момент часу. Регулярний моніторинг та оцінка розвитку співробітників спрямовані на підвищення ефективності як кожного працівника, так і всього підприємства загалом.

Для оцінки ефективності запропонованої системи розвитку персоналу варто вивчити досягнення загального рівня якості управління персоналом.

Два важливі та паралельні аспекти процесу управління людськими ресурсами включають визначення потреб підприємства у співробітниках та заповнення робочих місць. Тому ми прорахуємо витрати на вдосконалення організаційної структури ТОВ «Джоін АП!» (табл. 3.5) [36].

Таблиця 3.5

Витрати на вдосконалення організаційної структури

		Кількість	Ціна за одиницю	Вартість
Витрати на проектування організаційної структури управління підприємством		1	4000	4000
Витрати на зміну та доповнення посадових інструкцій		1	700	700
Витрати на обладнання	Ноутбук	2	13 000	26 000
	Стіл	2	2 000	4 000
	Стілець	2	1 800	3 600
Разом		8	21 500	38 300

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ТОВ «Join UP!».

Отже, з наведеної таблиці видно, що на вдосконалення організаційної структури підприємство має витратити 38 300 грн. Тепер зосередимо увагу на оцінці ефективності запропонованої системи навчання та оцінки персоналу.

Професійна підготовка працівників є ключовим чинником, що визначає подальшу ефективність їхньої роботи, рівень зарплати, ставлення до праці та загальну продуктивність. Інвестиції в навчання важливі як для самих працівників, так і для організації, оскільки працівники, які володіють необхідними знаннями та навичками, завжди працюють ефективніше.

Виділяючи кошти на розвиток персоналу, керівництво підвищує лояльність співробітників до підприємства. Людина, в розвиток якої інвестовано чимало ресурсів, буде почуватися зобов'язаною організації і прагнутиме «відплатити» за це. Проте ця «віддача» буде більш кваліфікованою, а отже, економічний ефект від таких інвестицій перевищить витрати [4].

Успіх програми навчання буде залежати від того, яку додану вартість вона принесе організації.

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$E = \frac{(\text{Дохід} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} * 100\% \quad (3.1)$$

Витрати на навчання оцінюються за фінансовими та часовими показниками: відображення витрат на навчання відповідно до фактичного кошторису; витрати, зафіксовані в особистій картці обліку витрат на навчання; кількість працівників, що пройшли навчання та підготовку; кількість робочих днів, витрачених на навчання (добуток кількості працівників на кількість навчальних днів).

Служба управління персоналом аналізує подані дані та заповнені форми, а після цього готує загальний висновок, який передається керівництву організації.

Отже, оцінка якості та ефективності навчання дозволяє не лише проаналізувати сам процес навчання працівників, а й надати рекомендації щодо покращення системи підготовки менеджерів в основних її аспектах. Саме тому доцільно оцінити ефективність запропонованої системи навчання та визначити обґрунтованість витрат на її впровадження, результати чого наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності запропонованої навчальної програми

Показник	Тренінг «Творчий менеджмент та креативність у менеджменті»
Вартість навчання 1 працівника та подальшого навчання ним інших працівників, грн	20 000
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	14
Прогнозований дохід від навчання 14 працівників, грн	22 500
Ефективність навчання персоналу, %	12,5

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ТОВ «Join UP!».

З таблиці видно, що при впровадженні запропонованого заходу щодо навчальної програми очікується збільшення показників фінансово-господарської діяльності на 12,5%.

Завдання належної оцінки привабливості заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом, полягає у визначенні, як майбутні інвестиції можуть виправдати сьогоднішні витрати. Очікувані прибутки підприємства після реалізації запропонованої програми навчання здатні частково покрити витрати на удосконалення системи управління ТОВ «Джоін АП!» [20].

Проаналізувавши показники стабільності персоналу та продуктивності праці за 2018–2020 роки, можна зробити висновок, що управління працівниками є на досить високому рівні, але ефективність роботи персоналу недостатня для того, щоб зберігати конкурентоспроможність у сфері туристичного бізнесу. Це підкреслює необхідність впровадження заходів для покращення економічних результатів персоналу.

З огляду на цілі підприємства, ключовими аспектами є: імідж компанії, висока якість послуг та високий рівень професіоналізму працівників. Багатогранність діяльності організації передбачає наявність набору функціональних стратегій, що утворюють так званий "стратегічний набір". Роль цих стратегій полягає в підтримці загальної стратегії підприємства та її

постійному вдосконаленні, спрямованому на забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Реалізація запропонованих програм розвитку призведе до зростання економічних показників, створивши умови для особистісного та професійного розвитку працівників. Витрати на впровадження системи вдосконалення управління персоналом також сприятимуть підвищенню рівня задоволення потреб працівників у професійному зростанні та розвитку кар'єри, що позитивно вплине на зниження плинності кадрів та об'єктивне просування по службі.

Проблема належної оцінки привабливості запропонованих заходів для вдосконалення системи управління персоналом полягає в тому, як майбутні інвестиції можуть виправдати поточні витрати.

Оскільки заходи, розроблені для реалізації інтенсивних стратегій роботи з персоналом та розвитку організації, мають потенціал збільшити обсяг діяльності туристичного підприємства ТОВ «Джойн АП», для прийняття обґрунтованих рішень необхідно провести розрахунок і аналіз доцільності впровадження цього проекту, оскільки від цього залежатиме його успіх або невигідність для підприємства [58].

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності та його діяльність при умові впровадження системи розвитку діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів

Показник	Фактична (2020)	В умовах упровадження запропонованої системи вдосконалення управління	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту, %

Продовження табл. 3.7

Чистий прибуток тис.грн.	176981	199104	22123	11,11
Плинність кадрів, %	10,26	5,8	-4,46	-43,46
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,142	0,210	0,68	47,89
Собівартість, тис.грн.	111265	98475	-12790	-11,50
Адміністративні витрати, тис.грн.	86992	69582	-17410	-20,01
Витрати на збут, тис.грн.	87217	74318	12899	14,79
Рентабельність, %	2,4	2,99	0,59	24,4

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ТОВ «Join UP!».

Тож, можна зробити висновок що, впровадження системи вдосконалення управління розвитком персоналу в підприємстві ТОВ «Джоін АП!» сприятиме зниженню плинності кадрів. Зі свого боку, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу позитивно вплине на зростання обсягу реалізації продукції та послуг. Загалом рентабельність зросте на 24,4%, що дозволить поступово відновити та навіть покращити максимальні результати підприємства. [36].

Отже, після аналізу показників ефективності запропонованого проекту можна зробити висновок про його доцільність та прибутковість. Тому для забезпечення ефективної діяльності підприємству ТОВ «Джоін АП!» необхідно продовжувати розвиток, орієнтуючись на світові тенденції, впроваджувати нові послуги та проекти для підвищення результативності своєї роботи. Для того, щоб організаційно-економічний механізм компанії функціонував як злагоджена система, важливо постійно вдосконалювати його окремі елементи, не забуваючи при цьому про взаємозв'язок кожного з них.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було виявлено, що ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у стабільному функціонуванні та розвитку туристичного підприємства. Аналіз теоретичних засад управління персоналом та специфіки туристичної галузі дозволив зробити висновок про необхідність впровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами.

Теоретичний аналіз засвідчив, що управління персоналом є однією з найважливіших функцій у структурі управління підприємством, особливо в галузі туризму, де якість послуг безпосередньо залежить від компетентності персоналу. Інноваційні технології, зокрема цифрові HR-платформи, системи дистанційного навчання та автоматизовані інструменти оцінювання, мають потенціал значно підвищити ефективність кадрового менеджменту.

На прикладі ТОВ «Джоін АП!» проведено оцінку стану кадрової політики, організаційної структури та ефективності роботи персоналу. Встановлено, що при загалом високому рівні управління кадрами підприємство стикається з проблемами низької продуктивності праці, плинності кадрів і недостатнього рівня професійної підготовки працівників. Це свідчить про необхідність впровадження системних змін в управлінні персоналом, зокрема – за рахунок інноваційних технологій.

У роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом: реформування організаційної структури, створення внутрішньої системи навчання, впровадження цифрових інструментів обліку, мотивації та оцінки ефективності працівників. Розроблено поетапний план впровадження зазначених заходів, що передбачає оцінку потреб, планування ресурсів, реалізацію навчальних програм та аналіз їх результативності.

Економічне обґрунтування продемонструвало, що витрати на розвиток кадрового потенціалу є інвестиціями, які забезпечують підвищення обсягів реалізації послуг та зростання рентабельності підприємства на 24,4%. Зокрема, впровадження системи навчання персоналу сприятиме покращенню рівня

професіоналізму працівників, підвищенню їхньої лояльності, а також зменшенню плинності кадрів.

У третьому розділі було розроблено конкретні заходи з модернізації системи управління персоналом: удосконалення організаційної структури, запровадження системи регулярного оцінювання персоналу, створення внутрішньої програми підвищення кваліфікації. Також запропоновано розробити персоналізовані плани розвитку для працівників, що підвищить їхню мотивацію та рівень професіоналізму.

Реалізація запропонованих інноваційних технологій сприятиме формуванню сильної кадрової політики, орієнтованої на довгострокову ефективність та розвиток. Це створить сприятливі умови для зниження плинності кадрів, підвищення якості обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, впровадження інновацій в управління персоналом є не лише актуальним, а й необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах ринку, що динамічно змінюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєв В. В. Основи туropolерейтингу: навч. посіб. / В. В. Баєв. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2019. – 156 с.
2. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2018.– № 3. – С. 36–39;
3. Брич. В. Я. Туropolерейтинг: підруч. / В. Я. Брича. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2018. – 440 с.
4. Гурджиян К. В. Інструменти формування лояльності споживачів туристичними операторами України / К. В. Гурджиян // Економіка та держава / К. В. Гурджиян. – Київ, 2021. – С. 71–77.
5. Карягін Ю. О. Маркетинг турпродукту /Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. — К. : Кондор, 2018. — 394 с.
6. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14.
7. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: кол. моногр./за ред. Е. М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2018. 383 с.
8. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.
9. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231
10. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
11. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2017. – № 1. – С. 29-35.

12. Шандор Ф. Ф. Ш20. Сучасні різновиди туризму: підручник / Ф. Ф. Шандор. М.П. Кляп. — К.: Знання, 2020. — 334 с.
13. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №12. – С. 174–177
14. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. Norwegian Journal of development of the International Science. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26–31.
15. Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment / N. Tyukhtenko et al. Marketing and Management of Innovations. 2021. Issue 1. P. 278–289.
16. Makarenko S. M., Oliinyk N. M., & Oleksenko Y. A. Improvement the system of management of professional development of personnel: on the case of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2020. No. 4. Vol. 6. P. 103–109.
17. Аналіз господарської діяльності турфірми. URL: <https://jetgear.ru/uk/kredity/analiz-hozyaistvennoideyatelnosti-turfirmy-primer-tema-finansovyj-analiz-turfirmy-analizosnovnyh.html>
18. Аналіз зовнішнього середовища туристичного підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/10042129/page:5/>
19. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/28009/>
20. Аналіз показників рентабельності. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnis_t/link-9/9.html
21. Аналіз фінансових звітів. URL: https://pidru4niki.com/2015061065143/buhgalterskiy_oblik_ta_audit
22. Антирейтинг авіакомпаній і гучні скандали з туристами. Хто частіше спізнюється і псує відпочинок. The Page: веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/business/antirejting-aviakompanij-guchni-skandali-zatrimki-i-skasuvannya-rejsiv>
23. Бонусна програма YES! Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.by/yes/>

24. Відгуки про авіакомпанію SkyUp Airlines (СкайАп). Airlines Inform: вебсайт. URL: https://www.airlines-inform.ru/about_airline/skyup/
25. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом. URL: <HTTPS://EVNUIR.VNU.EDU.UA/BITSTREAM/123456789/19184/1/629-631.PDF>
26. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. URL: <HTTPS://ECONOMYANDSOCIETY.IN.UA/INDEX.PHP/JOURNAL/ARTICLE/VIEW/904/867>
27. «Всі договори страхування та страхові сертифікати продовжують діяти» — коментар Join UP! щодо призупинення ліцензії страхового партнера. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/vsi-dogovori-strahuvannya-tastrahovi-sertifikati-prodovzhuyut-diyati-komentar-join-up-shhodoprizupinennya-litsenziyi-strahovogo-partnera/>
28. Де відпочивали українці у 2019 році? Детальний аналіз та статистика від сервісуMisto.travel. AIN: веб-сайт. URL: <https://ain.ua/2020/01/20/devidpochivali-ukra%D1%97nci-u-2019-rocidetalnij-analiz-ta-statistika-vidservisu-misto-travel/>
29. Державіаслужба анулювала права SkyUp на 33 напрямки з Києва, Львова, Одеси, Харкова та Запоріжжя! Lowcost.ua: веб-сайт. URL: <https://lowcost.ua/skyup-dasu-33routes-canceled/>
30. ДЖОІН АП! — Код ЄДРПОУ 38729427 - YouControl: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38729427/.
31. Джоін Ап! веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/member/dzhoin-ap/>
32. Договори та рекомендації. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/handbook/dogovora-i-rekomendatsii/>
33. Ефективність діяльності підприємства, її сутність та характеристика. URL: https://pidru4niki.com/1640022164757/ekonomika/efektivnist_diyalnosti
34. Закон України «Про туризм»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
35. Заправся на відпочинок. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/wog/#about>

36. Зовнішнє середовище туристичної організації. URL: <https://buklib.net/books/33170/>
37. Канікули під час карантину: Join UP! аналізує, як подорожували українці влітку 2020. Join UP! : веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/kanikulipid-chas-karantinu-join-up-analizuye-yak-podorozhuvali-ukrayintsi-vlitku2020/>
38. Літак авіакомпанії SkyUp знову застряг по дорозі із Занзібару. Громадське Телебачення: веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/samolet-aviakompanii-skyup-snova-zastryal-podoroge-iz-zanzibara>.
39. Мажулін Є. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-38.html>
40. На Занзібарі застрягли 180 українців: літаку дозволили вилетіти. Obozrevatel: веб-сайт. URL: <https://news.obozrevatel.com/travel/news/nazanzibare-zastryali-180-ukraintsev-nochuyut-na-ulitse-i-v-antisanitarii-foto-ivideo.htm>.
41. Навчання. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/study/>
42. Не Pegasus, а SkyUp. 5 фактів про новий національний лоукост. Ліга бізнесу: веб-сайт. URL: <https://biz.liga.net/all/transport/article/ne-pegasus-askyup-5-faktov-o-novoy-natsionalnoy-aviakompanii>
43. Організаційна структура управління туристичного підприємства. URL: <https://helpiks.org/6-31368.html>.
44. Основи туроперейтинга у внутрішньому туризмі. URL: <http://um.co.ua/8/8-2/8-229076.html>
45. Особливості управління туристичним підприємством. URL: https://tourlib.net/books_ukr/shkola3-2.htm
46. Партнери Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/partners/>
47. Понад мільйон туристів обрали Join UP! у 2019. Join UP! : веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/ponad-miljon-turistiv-obrali-join-up-u-2019-rotsi/>
48. «Понад пів мільярда гривень Join UP! і SkyUp згенерували завдяки внутрішньому туризму в Україні. Потенціал ще більший» — Сергій Кириченко під час «Україна 30. Культура, медіа, туризм». Join UP! : вебсайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/ponad-piv-milyarda-griven-join-up-iskyup-zgenerovali->


zavdyaki-vnutrishnomu-turizmu-v-ukrayini-potentsialshhe-bilshij-sergij-kirichenko-pid-chas-ukrayina-30-kultura-media-turizm/

49. Популярними напрямками на травневі свята стали курори Єгипту, Туреччини та ОАЕ. Fixygen: веб-сайт. URL: <http://www.fixygen.ua/news/20210427/samymi-populyarnymi.html>
50. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 991 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності». Офіційний сайт Верховної ради України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF>
51. Програма Beginner to Winner від Join UP!. Join UP!: веб-сайт. URL:
52. Проекти. JOIN UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/project/>
53. Рейтинг agent-friendly туроператорів. Зима 2021. Turprofi: веб-сайт. URL: <https://uata.com.ua/2021/05/af-winter-20-21/>
54. Рейтинг tourist-friendly туроператорів. Зима 20-21. Turprofi: веб-сайт. URL: <https://uata.com.ua/2021/05/tf-winter-20-21/>.
55. Співробітництво. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/rulesuslovia/?section=spivrobitnitstvo>
56. Статутні документи. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/ustavnyedokumenty/>
57. Страхування. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/rulesuslovia/?section=strahova-kompaniya-usi>
58. Сутність та значення мотивації персоналу туристичного підприємства. URL: HTTPS://TOURLIB.NET/STATTI_UKR/POTAPENKO.HTM
59. ТОП-6 найбільш лояльних туроператорів — підсумки ковіду. Turprofi : веб-сайт. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3439-top-6klientoorientirovannykh-turoperatorov-itogi-karantina>
60. Туроператор Join UP! : веб-сайт. URL: <https://www.youtube.com/c/JoinUPUa-AZ/about>
61. Туроператор Join UP! Linkedin : веб-сайт. URL: <https://ar.linkedin.com/company/joinup-touropoperator>

62. Туроператор Join up! відгуки. Перший незалежний сайт відгуків веб-сайт. URL: <https://www.otzyvua.net/turoperator-join-up?sort=date>
63. Туроператор Join UP! має нового страхового партнера. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/turoperator-join-up-maye-novogo-strahovogopartnera/>
64. Туроператор Join UP! підбиває підсумки 2020 року: подорожі до Туреччини зростають на фоні загального падіння. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/turoperator-join-up-pidbivaye-pidsumki-2020-rokupodorozhi-do-turechchini-zrostayut-na-foni-zagalnogo-padinnya/>
65. Туроператор Join Up. Пілігрим: веб-сайт. URL: <https://piligrim.ua/turoperator-join-up>
66. Управління персоналом в туризмі. URL: <https://kerivnyk.info/data/upravlinnia-personalom-v-turyzmi.pdf>
67. Управління персоналом у туристичних підприємствах: URL: https://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk5.htm
68. Франчайзинг Join UP!. Join UP!: веб-сайт. URL: <http://franchise.joinup.travel/>
69. Beginner to winner – від початківця до переможця! Join UP! : веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/beginner-to-winner/>
70. Join UP!. Franchising.ua: веб-сайт. URL: <https://franchising.ua/franshiza/119/join-up/>
71. Join UP!, SkyUp. Інтерв'ю з власником про затримки рейсів, МАУ, створення авіакомпанії. НВ: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/join-up-skyup-interv-yu-z-vlasnikom-prozatrимki-reysiv-mau-stvorennya-aviakompaniji-50029634.html>
72. JoinUP! — шукай, вибирай, подорожуй! Play Market: веб-сайт. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.joinup&hl=uk&pli=1>
73. JoinUP! Оцінки та відгуки. App Store: веб-сайт. URL: <https://apps.apple.com/ua/app/joinup/id1451517113?l=ru#see-all/reviews>

ДОДАТКИ

Додаток А




Міністерство освіти і науки України
 Національний університет біоресурсів
 і природокористування України
 Харківський національний економічний університет імені
 Семена Кузнеця
 Національний університет харчових технологій
 Таврійський державний агротехнологічний університет
 імені Дмитра Моторного
 Полтавський фаховий коледж підприємництва
 і ресторанного бізнесу
 Київський фаховий коледж туризму та готельного
 господарства

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

Всеукраїнська
 науково-практична студентська
 конференція

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ ТА ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

12 березня 2025 року



Київ - 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ТУРИЗМ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	14
АРЗАНОВ Дмитро. ФОРМУВАННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ТУРИСТИЧНИХ ГРУП	14
БЄЛОВА Анастасія. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ	17
БОЧКОВСЬКА Дар'я, ТИЩЕНКО Світлана. РОЛЬ ТУРОПЕРАТОРІВ ТА ТУРАГЕНТІВ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	19
ВАКАРАШ Олена. РОЛЬ МОРСЬКИХ ПОРТІВ У РОЗВИТКУ КРУЇЗНОЇ ІНДУСТРІЇ	21
ВЕРНИГОРА Катерина. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ	23
ВОЗНЮК Ольга. КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СІЛЬСЬКОЇ ЗЕЛЕНОЇ ОСЕЛІ.....	25
ВОЙНА Іван. НАЙКРАЦІ КОРОТКІ ПОДОРОЖІ: ТУРИЗМ ВИХІДНОГО ДНЯ	27
ВОЛИНКІНА Юлія. ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	29
ГОЛОВНЮК Назар, ТИЩЕНКО Світлана. ЗНАЧЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У СФЕРІ ТУРИЗМУ	31
ГОРНОСТАЙ Микита. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТУРИСТІВ В УКРАЇНУ	33
ГРИГОРЧИК Олександра. СМАРТ-ТУРИЗМ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ.....	35
ГРИШКО Валерія. БРЕНД ЛОКАЛЬНИХ ДЕСТИНАЦІЙ УКРАЇНИ: УНІКАЛЬНІСТЬ, ІДЕНТИЧНІСТЬ ТА СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ.....	37
ГРИШКО Владислава. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ	39
ДЯЧЕНКО Мирослава. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	41
ЄМЕЦЬ Андрій. БЕЗПЕКА НА КРУЇЗНИХ ЛАЙНЕРАХ: СУЧАСНІ СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ	43

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

ГРИШКО Владислава,

здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»

спеціальності «Туризм та рекреація»,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У наш час для збереження конкурентоспроможності, розвитку та одержання прибутку, керівництво туристичного підприємства повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Турбота про людей у компанії, загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих) [1].

Механізм розроблення технології управління персоналом на підприємстві являє собою процес проектування взаємодії як з колективом досліджуваного суб'єкта господарювання, так і з оточуючим бізнес-середовищем при організації виробничих процесів та реалізації кінцевої продукції. Управлінські технології являють собою інструмент сучасного менеджменту, який допомагає при виборі оптимального процесу управління та є науковим описом способів ефективної управлінської діяльності [2].

За організованим колективом завжди стоїть менеджер, який здатний визначати і ставити чіткі завдання, справедливо і розумно розподіляти обов'язки між працівниками туристичної фірми, визначати час, який потрібний для реалізації цих завдань, забезпечувати інформацією і відповідними технічними засобами персонал, відокремлювати послідовність виконання завдань залежно від їх важливості і строку виконання.

Але все ж таки підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу у своїй діяльності мають низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналом – це досить низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованої робочої сили; надмірна залежність від неформальних методів вербування персоналу; практично відсутні профспілки; високий рівень плинності робочої сили та труднощі в наборі й утриманні співробітників [3].

Проте, на нашу думку, в останні роки сучасний менеджмент створює передумови для вирішення всіх найважливіших проблем. Серед його можливостей: поліпшення професійної підготовки співробітників, підвищення рівня заробітних плат, ретельніше ставлення великих компаній до кваліфікованих працівників тощо.

Новітні технології в управлінні персоналом (HR-технології) — це сукупність цифрових інструментів, програмних рішень і підходів, які використовуються для автоматизації та оптимізації процесів управління людськими ресурсами в організації. Сучасні туристичні компанії все частіше впроваджують новітні підходи до управління персоналом [4]. Серед актуальних тенденцій можна виділити наступні (таблиця).

Таблиця

Сучасні тенденції в управлінні персоналом туристичних компаній

Тенденція	Опис	Переваги
Діджиталізація управління персоналом	Використання HR-програм та платформ для автоматизації процесів управління кадрами (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка ефективності)	- зменшення витрат часу та ресурсів; - підвищення ефективності HR-процесів; - покращення аналітики та прийняття рішень
Гнучкі умови праці	Запровадження дистанційної або змішаної роботи для певних категорій працівників	- підвищення лояльності та продуктивності працівників; - розширення географії найму; - зниження витрат на офіс
Корпоративна культура та мотивація	Створення сприятливого психологічного клімату, впровадження нематеріальних методів стимулювання (корпоративні заходи, система внутрішнього визнання та підтримки)	- підвищення задоволеності та мотивації працівників; - зміцнення командного духу; - зниження плинності кадрів
Навчання та розвиток	Постійне підвищення кваліфікації працівників, організація тренінгів, вебінарів та курсів	- підвищення рівня обслуговування клієнтів; - підвищення конкуренто-спроможності компанії; - розвиток потенціалу працівників
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Приділення уваги питанням екологічної та соціальної відповідальності, що впливає на корпоративну культуру та імідж роботодавця	- покращення іміджу компанії; - залучення та утримання соціально відповідальних працівників; - внесок у сталий розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Таким чином, ефективне управління персоналом у туристичному бізнесі – це ключовий фактор успішного функціонування підприємства. Використання сучасних технологій, орієнтація на розвиток співробітників та створення сприятливого робочого середовища дозволяє мінімізувати кадрові ризики, підвищити ефективність праці та сприяти зростанню туристичних компаній у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 258 с.
2. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/904/867>
3. Управління персоналом у туристичних підприємствах. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk5.htm
4. Mohylova, A., Grybyk, I., Hlivinska, Y., Kudinova, I., Stepanenko, M., Torishnya, L. (2021). Estimation of enterprise's investment attractiveness in the conditions of development. *Estudios de Economia Aplicada*, 39 (5).

Науковий керівник: к. е. н., доцент Кудінова І. П.