

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
*Кафедра економіки,  
підприємництва та туризму*  
Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**Дехтярчук Ганна Олександрівна**

УДК 338.48:331.108.2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління персоналом і вдосконалення організації праці на туристичному підприємстві

242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Дехтярчук Г. О.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Валінкевич Наталія Василівна

д. е. н., професор

Житомир – 2024

**Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму**

за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_

допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)\_\_\_\_\_  
(підпис)Валінкевич Н.В.  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ захистив(ла)  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)\_\_\_\_\_  
(підпис)Мутасова С.А.  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

Дехтярчук Г. О. Управління персоналом та вдосконалення організації праці на туристичному підприємстві – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 – «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2024. Розглянуто процес організації та функціонування управління персоналом на туристичному підприємстві «АрТур».

У сучасних умовах ведення бізнесу, компанії "АрТур" потрібно знаходити шляхи досягнення конкурентоспроможності та ефективності за допомогою новітніх управлінських інструментів. Розробка та представлення на ринку інноваційних послуг вимагають новаторського підходу, який охоплює не лише технічні аспекти, але й управлінські аспекти.

Ключові слова: персонал, управління, підприємство, туроператор, модель управління, «АрТур».

## SUMMARY

Dekhtiarchuk H. O. Personnel management and improvement of work organization at a tourist enterprise - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 242 - "Tourism". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024. The process of organization and functioning of personnel management at the tourist enterprise "ArTur" was considered.

In modern business conditions, the "ArTur" company needs to find ways to achieve competitiveness and efficiency with the help of the latest management tools. The development and presentation of innovative services on the market require an innovative approach that covers not only technical aspects, but also management aspects.

Keywords: personnel, management, enterprise, tour operator, management model, "ArTour".

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Еволюція підходів до управління персовналом туристичного підприємства.....	8
1.2 Система управління кадровим потенціалом туристичної компанії .....	13
Висновок до розділу I.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «АРТУР»....	24
2.1 Діагностика діяльності туроператора компанії на світовому та вітчизняному туристичних ринках .....	24
2.2 Вплив трудового мотивування на ефективність управління підприємства «АрТур».....	39
Висновок до розділу II.....	42
РОЗДІЛ 3. Підвищення ефективності організації праці на туристичних підприємствах.....	44
3.1 Підвищення продуктивності працівників підприємства «АрТур».....	44
3.2 Удосконалення системи управління туристичним підприємством.....	49
3.3 Удосконалення системи управління туристичним підприємством.....	54
Висновок до розділу III.....	60
ВИСНОВКИ .....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	64
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах розвитку туристичної галузі, управління персоналом та організація праці на підприємствах туризму набувають особливого значення. Ефективне функціонування туристичних компаній безпосередньо залежить від якості роботи їх працівників, адже саме людський фактор є ключовим у сфері послуг.

Туристична індустрія є однією з найбільш динамічних та швидкозростаючих галузей світової економіки. Однак, в умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг, компанії постійно стикаються з новими викликами. Для успішного подолання цих викликів необхідно приділяти особливу увагу питанням управління персоналом, мотивації працівників, підвищення їх кваліфікації та продуктивності праці.

Ефективна організація праці на туристичному підприємстві дозволяє оптимізувати робочі процеси, раціонально використовувати трудові ресурси, підвищувати якість обслуговування клієнтів. Все це в кінцевому підсумку сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії на ринку туристичних послуг.

Особливої актуальності тема набуває в умовах глобалізації та інтенсифікації туристичних потоків. Із зростанням мобільності населення, розвитком транспортної інфраструктури та інформаційних технологій, туристична галузь стає все більш глобалізованою. Це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас посилює конкуренцію на міжнародному рівні.

В таких умовах успіх туристичної компанії значною мірою залежить від професіоналізму її персоналу, здатності надавати високоякісні послуги та оперативно реагувати на запити клієнтів. Саме тому питання управління персоналом та вдосконалення організації праці на туристичних підприємствах є надзвичайно актуальними та потребують ґрунтовного наукового дослідження.

Крім того, пандемія COVID-19 завдала серйозного удару по туристичній галузі в усьому світі. Багато компаній були змушені скорочувати штат або

навіть припиняти діяльність. В цих умовах особливо важливим є пошук шляхів підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізації витрат на оплату праці, впровадження гнучких форм зайнятості. Дослідження цих питань має не лише теоретичне, але й практичне значення для відновлення та подальшого розвитку туристичної індустрії в post-COVID період.

**Аналіз дослідження за темою.** На даний час через стрімкий розвиток суспільства особлива увага приділяється персоналу підприємства як окремого механізму, що в свою чергу призводить до зміни в цілому управлінні персоналом. Серед основних видатних дослідників які звертали значку увагу на механізм управління персоналом можна виділити видання таких зарубіжних й вітчизняних дослідників: П. Спароу, Г. Джексона, К. Зубко, Г. Самуся, С. Шулера, О. Луцика, Г. Аллона, О. Перчука, О. Циганенка. та інших. Оглянувши ці джерела можна зробити висновок, все – таки, дана тема малодосліджена та потребує доопрацювання, адже поняття персоналу як самостійної течії не отримала великого та значного розвитку у роботах вчених.

**Метою дослідження** є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом та організації праці на туристичному підприємстві «АрТур» з метою підвищення ефективності його діяльності.

**Завдання дослідження:**

- дослідити теоретичні засади управління трудовими ресурсами на підприємствах туризму.
- проаналізувати систему управління персоналом та організацію праці в компанії «АрТур».
- оцінити вплив трудового мотивування на ефективність управління компанією.
- розробити рекомендації щодо підвищення продуктивності працівників та вдосконалення системи управління туристичним підприємством.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом та організації праці на туристичному підприємстві «АрТур».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом та вдосконалення організації праці в компанії «АрТур».

**Методи дослідження.** В процесі написання курсової роботи була використана система загальнонаукових та спеціальних емпіричних і теоретичних методів дослідження. Також використовувалися такі емпіричні методи, як, опис, порівняння та узагальнення.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження:**

1. Валінкевич Н. В., Дехтярчук Г. О. Управління персоналом в туристичній компанії. *Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети: матеріали Всеукр. наук.-практ. конференція (м. Житомир, 10-11 квітня 2024р.)*. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С.79-81.

**Практичне значення роботи.** Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації системи управління персоналом та підвищення ефективності організації праці в компанії «АрТур», а також на інших підприємствах туристичної галузі.

**Структура роботи.** Робота складається з змісту, вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Еволюція підходів до управління персоналом туристичного підприємства

Успіх та ефективність діяльності підприємств туристичної галузі значною мірою залежать від якості управління персоналом. Як зазначає М.Г. Бігдан, існує пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління працівниками [4, с. 179].

Еволюція підходів до управління персоналом пройшла довгий шлях від сприйняття людини як простого виконавця трудових функцій до розуміння працівника як стратегічного ресурсу організації. Сучасні концепції кадрового менеджменту розглядають персонал як ключову конкурентну перевагу та основу успіху [12, с. 7].

Особливості управління трудовими ресурсами в індустрії туризму зумовлені специфікою галузі. Туристичний продукт створюється при безпосередній взаємодії працівника та клієнта, тому людський фактор відіграє визначальну роль у забезпеченні якості обслуговування [5, с. 35].

Ефективність роботи персоналу туристичної фірми прямо впливає на рівень задоволеності споживачів та їх лояльність. Саме тому управління людськими ресурсами розглядається як стратегічна функція менеджменту туристичних підприємств [2, с. 178].

Важливою тенденцією в еволюції підходів до управління персоналом є зміщення акценту з кількісних показників (чисельність працівників, продуктивність праці) на якісні характеристики (компетентність, мотивація, залученість персоналу) [16, с. 54].

Сучасні HR-практики в туризмі орієнтовані на комплексний розвиток людського потенціалу організації. Це передбачає не лише навчання та підвищення кваліфікації працівників, а й створення сприятливих умов праці, забезпечення можливостей для професійного та кар'єрного зростання [8].



Ще одним трендом є індивідуалізація підходу до управління персоналом. Визнається унікальність кожного працівника, його особистих здібностей, мотивів та потреб. HR-менеджери прагнуть розробляти гнучкі системи стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників [17, с. 315].

Дослідники відзначають зростання ролі нематеріальних факторів мотивації персоналу туристичних підприємств. Все більшого значення набувають можливості самореалізації, причетність до команди, сприятливий соціально-психологічний клімат, корпоративна культура, що базується на довірі та взаємоповазі [28, с. 9].

Підвищується увага до внутрішніх комунікацій в організаціях індустрії гостинності. Важливо забезпечити двосторонній зв'язок між керівництвом і працівниками, своєчасний обмін інформацією, залучення персоналу до прийняття рішень. Це сприяє порозумінню та згуртованості колективу.

Ключовим напрямом HR-менеджменту стає навчання та розвиток персоналу протягом всього періоду роботи. Безперервне вдосконалення професійних навичок та особистісних компетенцій працівників розглядається як обов'язкова умова забезпечення високих стандартів обслуговування [8].

З розвитком технологій змінюються вимоги до компетенцій персоналу туристичної галузі. Зростає потреба у фахівцях, які володіють навичками роботи з інформаційними системами, здатні аналізувати великі масиви даних, використовувати можливості цифрових комунікацій для взаємодії з клієнтами.

Набуває поширення концепція управління талантами, яка передбачає цілеспрямований пошук, залучення та утримання працівників з високим потенціалом. Створення умов для реалізації здібностей обдарованих співробітників дозволяє підвищити інноваційність та конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

Важливим аспектом сучасного управління персоналом стає формування бренду роботодавця. Туристичні підприємства прагнуть створити привабливий

імідж для потенційних працівників, забезпечити унікальну ціннісну пропозицію, що відрізняє їх від конкурентів на ринку праці [29, с. 333].

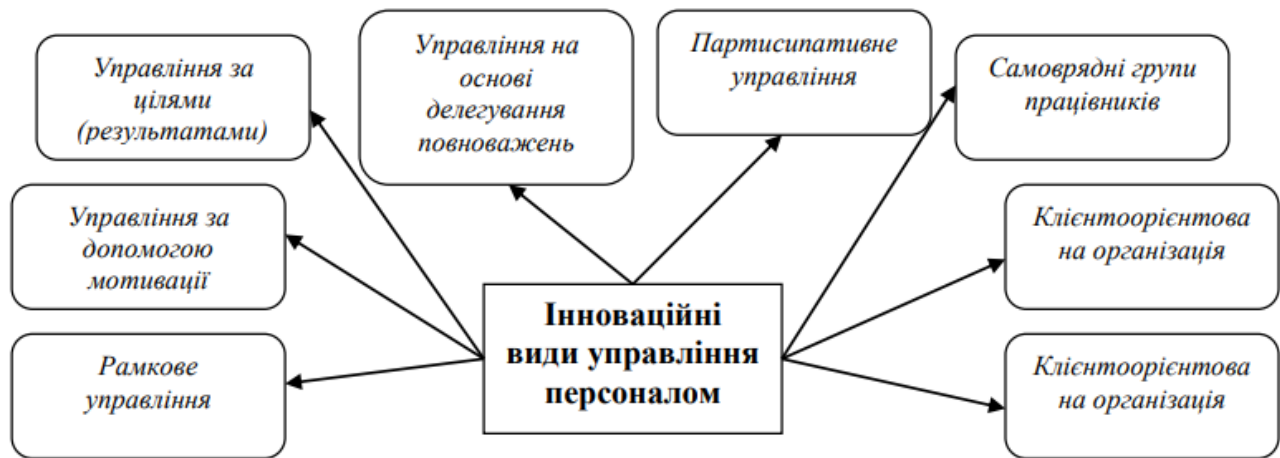


Рис. 1.1 - Новаторські методи управління кадрами

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Управління за результатами встановлює чіткі цілі та завдання для працівників у децентралізованій організації, де виконавчі функції передаються на рівень працівників з метою досягнення конкретних результатів. Ця система охоплює кілька етапів: планування цілей, вимірювання цих цілей та контроль за їх досягненням. Контроль полягає в порівнянні запланованих завдань з фактичними результатами[33].

Управління за результатами - це не просто система управління, але й підхід, який впливає на мислення та поведінку працівників підприємства. Цей підхід ставить основний акцент на мотивації персоналу, сприяє співпраці всередині команди, розвитку працівників та постійному поповненню змісту праці.

В умовах зростання мобільності трудових ресурсів актуалізується завдання утримання цінних співробітників. Лояльність персоналу розглядається як вагомий фактор стабільності організації. Для запобігання плинності кадрів туристичні фірми розробляють програми внутрішнього маркетингу, спрямовані на підвищення задоволеності та прихильності працівників.

Підвищується соціальна відповідальність бізнесу у сфері управління персоналом. Компанії реалізують проекти, спрямовані на поліпшення здоров'я та добробуту співробітників, забезпечення рівних можливостей, підтримку материнства і батьківства, допомогу працівникам у кризових ситуаціях.

Набуває розвитку коучинговий підхід в управлінні персоналом туристичних підприємств. Керівники виконують роль наставників, які допомагають працівникам розкрити свій потенціал, визначити цілі професійного розвитку та шляхи їх досягнення. Коучинг сприяє підвищенню вмотивованості та результативності співробітників.

Зростає значення крос-функціональних команд, до яких входять представники різних підрозділів. Це дозволяє забезпечити різнобічний погляд на робочі завдання, стимулює обмін знаннями та досвідом між співробітниками, підвищує ефективність вирішення комплексних проблем [22, с. 154].

Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей персоналу сфери гостинності. Працівники заохочуються до прояву ініціативи, прийняття самостійних рішень у межах своєї компетенції. Розвиток лідерства на всіх рівнях організації сприяє підвищенню якості обслуговування та гнучкості бізнесу [5, с. 203].

Значний вплив на управління персоналом мають процеси діджиталізації. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні HR-функції, налагодити ефективну комунікацію зі співробітниками, використовувати нові методи навчання (віртуальна реальність, гейміфікація). Діджиталізація сприяє підвищенню продуктивності та залученості персоналу [11, с. 302].

Отже, еволюція підходів до управління персоналом у туристичній індустрії відображає зміну ставлення до людських ресурсів. Працівники розглядаються як ключовий фактор успіху, що вимагає комплексних інвестицій в їх розвиток та добробут. Ефективне управління персоналом стає вирішальним

чинником конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в сучасних умовах.

Ще одним важливим аспектом сучасного управління персоналом у туристичній галузі є забезпечення гнучкості та адаптивності до мінливих умов ринку. Компанії впроваджують гнучкі графіки роботи, дистанційні форми зайнятості, проектний підхід до організації праці. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати на персонал та підвищувати задоволеність співробітників.

Зростає роль HR-аналітики в управлінні персоналом туристичних підприємств. Використання даних про працівників дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо найму, розвитку, мотивації та утримання персоналу. HR-метрики та показники ефективності допомагають оцінювати результативність кадрової політики та її вплив на бізнес-результати [16, с. 281].

Набуває поширення ідея створення досвіду співробітника (employee experience), яка передбачає формування позитивних вражень працівника на всіх етапах його взаємодії з компанією - від рекрутингу до звільнення. Забезпечення привабливого досвіду співробітника сприяє підвищенню залученості, лояльності та продуктивності персоналу.

Важливим трендом є зростання ролі well-being програм, спрямованих на підтримку фізичного, психологічного та соціального благополуччя працівників. Туристичні компанії впроваджують ініціативи щодо промоції здорового способу життя, профілактики професійного вигорання, створення комфортного робочого середовища. Інвестиції у добробут персоналу розглядаються як фактор підвищення його стійкості та ефективності [12, с. 83].

Таким чином, еволюція підходів до управління персоналом у сфері туризму та гостинності відображає зміну парадигми від сприйняття людини як ресурсу до розуміння працівника як ключового фактора успіху бізнесу. Сучасні концепції HR-менеджменту орієнтовані на розкриття потенціалу кожного співробітника, створення умов для його професійного та особистісного розвитку, забезпечення високого рівня залученості та благополуччя персоналу.

Саме ефективне управління людьми стає вирішальною конкурентною перевагою туристичних підприємств в умовах динамічного та висококонкурентного ринку.

## 1.2 Система управління кадровим потенціалом туристичної компанії

Система управління кадровим потенціалом туристичної компанії є ключовим фактором її успішної діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Як зазначають дослідники В.К. Бабарицька та О.Ю. Малиновська, ефективне управління персоналом забезпечує не лише якість туристичного продукту, але й сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [1, с. 145].

Система управління людськими ресурсами в організації включає в себе різні підсистеми та напрями, які спрямовані на оптимізацію управління персоналом. Ці напрямки включають:

- Організацію системи управління персоналом: це важливий етап для досягнення основної мети підприємства – отримання прибутку. Це може включати кілька стадій, таких як підготовка, проектування, впровадження та вдосконалення системи;
- найм і відбір персоналу: ця підсистема повинна відповідати стратегії розвитку підприємства. Важливо залучати та оцінювати кандидатів, які володіють потрібними якостями та навичками, що відповідають цілям організації;
- адаптація персоналу: важливий етап, який допомагає новим працівникам інтегруватися в організацію та максимально швидко розпочати продуктивну роботу;
- мотивація праці: це напрямок, який стимулює працівників до досягнення високих результатів через внутрішні чи зовнішні мотиваційні фактори;
- навчання і розвиток персоналу: надання працівникам можливості розвиватися та отримувати нові знання, що сприяє підвищенню кваліфікації та вирішенню завдань бізнесу;
- управління плинністю персоналу: це включає у себе процеси відходу та заміщення працівників в організації;

- організаційна культура та соціально-психологічний клімат: формування таких умов, які сприяють взаєморозумінню та підтримці серед працівників[12].

Ці напрямки в управлінні персоналом є важливими для розвитку ефективної системи управління, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації.

Ці напрямки в управлінні персоналом є важливими для розвитку ефективної системи управління, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації.

Перша частина програми відображає загальну інформацію про компанію, включаючи умови праці, систему компенсації, додаткові переваги, охорону праці, права та обов'язки працівників і підприємства.

Друга частина програми має відображати аспекти, пов'язані з конкретним підрозділом та робочим місцем. Тут можна включити інформацію про функції підрозділу, взаємні обов'язки, очікувані результати праці, режим роботи та правила, специфічні для даної роботи.

Ці дві частини програми допомагають новим працівникам легше та ефективніше впроваджуватися в організаційну структуру, щоб швидше стати продуктивними та відчувати себе комфортно в новому оточенні.

В теорії та на практиці спеціалісти розрізняють кілька типів адаптації, серед яких можна виділити первинну, вторинну, активну, пасивну, виробничу, невиробничу, прогресивну адаптацію. Виробничу адаптацію поділяють на кілька напрямів, таких як професійна, організаційно-адміністративна, психофізіологічна, соціально-психологічна, економічна, санітарно-гігієнічна.[16]

Процес адаптації, за уявленням фахівців, включає чотири основних етапи:

- перший етап - ознайомлення з організацією;
- другий етап - початок роботи на посаді;
- третій етап - орієнтація на виробництво;
- четвертий етап - функціонування в організації[13].

Управління підприємством зацікавлене у швидкій адаптації нового працівника. Швидкість адаптації залежить від багатьох чинників, таких як умови роботи, професійні навички, особистісні якості працівника, спілкування з колегами, взаємини з керівництвом, моральний клімат в колективі, матеріальне й моральне стимулювання.

Процес адаптації завершується, коли новий працівник належним чином впорається з роботою, отримує задоволення від виконання обов'язків та забезпечує організації відповідний результат своєї праці.

У сучасному управлінні персоналом важливе значення має розвиток системи мотивації та стимулювання працівників в організації. Мотивація визначається як комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до діяльності, встановлюють способи та межі праці і направляють на досягнення певних цілей. Це можна розглядати як сукупність процесів стимулювання до дії, впливу стимулів і мотивів, як пояснення людської поведінки. Мотивація може бути зовнішньою або внутрішньою, матеріальною або нематеріальною.

*Матеріальна мотивація* оснований на грошових винагородах, таких як заробітна плата, премії, соціальні виплати. *Нематеріальна мотивація* включає в себе систему нематеріальних заохочень, таких як захватлива робота, можливості для розвитку та самовдосконалення. Для багатьох працівників, зокрема тих, що займаються інтелектуальною роботою, нематеріальна мотивація є важливішою, так як вона базується на особистісних цінностях, взаємному повазі та можливостях для саморозвитку [15].

Розвиток системи мотивації включає розгляд різних підходів та методів. Зазвичай їх поділяють на чотири основні групи: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та дисциплінарні методи. Організаційно-адміністративні методи управління мотивацією базуються на впливі керівництва через нормативні документи, такі як статут, колективний договір. Соціально-психологічні методи враховують індивідуальні особливості працівників і спираються на психологічні чинники, такі як заохочення,



включення, переконання та інші. Соціологічні методи управління мотивацією, які включають трудове партнерство, прагнення до успіху, першість, також набувають значення в управлінні персоналом.

*Методи стимулювання* — це інструменти, які використовують керівники для того, щоб мотивувати своїх працівників до ефективної праці. Вони можуть бути матеріальними, нематеріальними, або ж поєднувати в собі обидва ці види [30].

Матеріальні методи стимулювання включають в себе заробітну плату, премії, пільги, акції та інші види матеріального заохочення. Вони спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівників.

Нематеріальні методи стимулювання включають в себе визнання заслуг, похвалу, підвищення в посаді, надання додаткових повноважень та інші види нематеріального заохочення. Вони спрямовані на задоволення соціальних, психологічних та інших нематеріальних потреб працівників [18].

Вибір методів стимулювання залежить від цілей стимулювання, індивідуальних особливостей працівників, а також від умов діяльності організації.

При аналізі мотивації працівників організації зазвичай враховують матеріальний і нематеріальний аспекти. Матеріальні методи мотивації включають оплату праці, пільги, навчання за рахунок компанії, компенсацію транспортних витрат, харчування на роботі, медичне обслуговування, покупку житла, знижки на власну продукцію, доступ до спортивних споруд та інші види компенсацій для працівників підприємства.

Нематеріальне стимулювання — це способи мотивації працівників, які не передбачають виплати грошей. Вони спрямовані на задоволення соціальних, психологічних та інших нематеріальних потреб працівників [14].

До нематеріальних методів стимулювання відносяться:

- участь у виробничих питаннях. Це дозволяє працівникам відчувати себе частиною команди та відчувати свою значимість;

- підвищення кваліфікації. Це сприяє професійному зростанню та підвищенню самооцінки працівників;
- відрядження, екскурсії, службовий транспорт. Це створює комфортні умови праці та підвищує інтерес до роботи;
- поліпшення умов праці. Це дозволяє працівникам працювати в комфортному та безпечному середовищі;
- виділення окремого робочого простору. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та поліпшенню емоційного стану працівників.
- подяки, усні заохочення. Це публічно висловлює вдячність працівникам за їхні досягнення;
- неформальні колективні заходи. Це сприяє створенню дружнього та сприятливого мікроклімату в колективі[13].

Кадровий потенціал туристичної компанії включає в себе сукупність здібностей, знань, умінь та мотивації працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації. Управління кадровим потенціалом передбачає цілеспрямований вплив на формування, розвиток та використання людських ресурсів підприємства [2, с. 219].

Система управління кадровим потенціалом туристичної компанії складається з взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію основних функцій HR-менеджменту: планування потреби в персоналі, підбір та найм працівників, адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію, оцінку ефективності діяльності, кар'єрне просування тощо.

Важливим аспектом управління кадровим потенціалом є забезпечення відповідності професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу вимогам посад та специфіці діяльності туристичної компанії. Для цього здійснюється аналіз робочих місць, розробляються посадові інструкції та профілі компетенцій, проводиться оцінка наявних людських ресурсів [8].

Особлива увага в системі управління кадровим потенціалом туристичної компанії приділяється розвитку персоналу. Безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників розглядається як інвестиція в людський

капітал, яка забезпечує зростання продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, інноваційної активності підприємства [6].

Ефективна система мотивації персоналу є невід'ємною складовою управління кадровим потенціалом туристичної компанії. Вона передбачає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, врахування індивідуальних потреб та цінностей працівників, забезпечення справедливої винагороди за результатами роботи [17, с. 428].

Важливим напрямом управління кадровим потенціалом є формування та розвиток корпоративної культури туристичної компанії. Спільні цінності, норми поведінки, традиції згуртовують колектив, підвищують лояльність та залученість персоналу, створюють сприятливий соціально-психологічний клімат [32, с. 156].

Управління кадровим потенціалом туристичної компанії передбачає також забезпечення ефективної командної роботи. Формування злагоджених команд з чітким розподілом ролей та обов'язків, налагодження комунікацій та співробітництва між підрозділами дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства [11, с. 193].

Важливе значення в системі управління кадровим потенціалом має оцінка ефективності роботи персоналу. Використання сучасних методів оцінювання, таких як управління за цілями, ключові показники ефективності, оцінка 360 градусів, дозволяє отримати об'єктивну інформацію про результати діяльності працівників та визначити напрями їх розвитку [16, с. 218].

Управління кадровим потенціалом туристичної компанії передбачає також планування та реалізацію заходів із забезпечення безпеки та охорони праці персоналу. Створення комфортних та безпечних умов роботи, профілактика професійних захворювань та травматизму, дотримання санітарно-гігієнічних норм є невід'ємною складовою соціальної відповідальності підприємства [12, с. 61].

Ефективна система управління кадровим потенціалом туристичної компанії передбачає використання сучасних інформаційних технологій.

Автоматизація HR-процесів, створення єдиної бази даних персоналу, застосування програмних засобів для оцінки та розвитку працівників дозволяють підвищити якість та оперативність управлінських рішень у сфері людських ресурсів [5, с. 142].

Важливим аспектом управління кадровим потенціалом є забезпечення прозорості та відкритості кадрової політики туристичної компанії. Чіткі та зрозумілі принципи підбору, оцінки, винагороди та просування персоналу, залучення працівників до прийняття рішень, регулярне інформування про результати діяльності підприємства сприяють формуванню довіри та підвищенню мотивації співробітників [2, с. 387].

Управління кадровим потенціалом туристичної компанії має бути гнучким та адаптивним до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Здатність оперативно реагувати на виклики ринку, коригувати стратегію та тактику роботи з персоналом, впроваджувати інноваційні HR-практики є запорукою конкурентоспроможності підприємства [8].

Також важливою є підсистема кадрового документообігу, яка включає в себе організацію роботи з документами, пов'язаними з кадровими питаннями та прийняттям рішень у цій сфері.

Створення сприятливого соціально-психологічного середовища в організації є ще одним важливим аспектом у системі управління персоналом. Цей клімат відображає ступінь задоволеності співробітників різними факторами їх професійного життя в компанії. Роль керівника виявляється особливо важливою у створенні такого сприятливого оточення. Важливо враховувати, що розвиток лідерських якостей у керівництва організації має вирішальне значення, оскільки ефективне управління персоналом призводить до покращення результатів роботи та успішності компанії на ринку [29].

Залучення та утримання молодих та обдарованих спеціалістів в організації є ключовим напрямком управління персоналом, на який керівникам підприємств і фахівцям з кадрової служби варто звернути особливу увагу. Щоб

успішно закріпити молодих та талановитих працівників, необхідно враховувати наступні аспекти:

Створення умов для кар'єрного росту та професійного розвитку (застосування ротації, горизонтального та регіонального розвитку, якщо немає можливості для вертикального зростання):

- забезпечення адекватної оплати праці;
- реалізація політики кредитування;
- впровадження гнучких систем оплати (модель оплати, яка враховує цикли продажів, рівень посади, зрозуміла працівникам) ;
- внутрішній PR та корпоративна культура, які залучають співробітників до прийняття рішень, публічно визнають їхні досягнення і влаштовують святкування;
- регулярне виявлення потреб цінних працівників;
- здійснення опитувань працівників, які покидають компанію, для виявлення причин відтоку кадрів[35].

Кадрова політика в організації є основним напрямом управління персоналом і представляє собою сукупність принципів, методів, форм та механізмів, спрямованих на розвиток і збереження кадрового потенціалу.

Її мета - створення кваліфікованого, дружнього та високопродуктивного колективу, здатного ефективно реагувати на змінні умови ринку, відповідно до стратегії розвитку організації. Ефективність системи управління кадровим потенціалом туристичної компанії значною мірою залежить від професіоналізму та лідерських якостей HR-менеджерів. Вони мають володіти стратегічним мисленням, бути здатними розробляти та реалізовувати кадрову політику відповідно до цілей організації, забезпечувати ефективну взаємодію з керівниками інших підрозділів, формувати високу культуру управління персоналом [12, с. 83].

Мотивація та стимулювання працівників — це важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє підвищити продуктивність праці,

задоволеність роботою та лояльність працівників до компанії. Ця система є динамічною та адаптивною, тобто постійно розвивається та вдосконалюється.

Навчання та розвиток персоналу — це важливий процес, який дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію та розвивати свої професійні навички.

Це сприяє підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності компанії та її успіху на ринку. Форми навчання можуть бути різними, залежно від потреб і можливостей компанії [19, 22].

Таким чином, система управління кадровим потенціалом є стратегічно важливою складовою менеджменту туристичної компанії. Вона забезпечує формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів підприємства, створює умови для реалізації здібностей та потенціалу кожного працівника, сприяє досягненню високих результатів діяльності та сталому розвитку організації в довгостроковій перспективі.

### **Висновок до розділу 1**

Успіх діяльності туристичного підприємства значною мірою залежать від якості управління персоналом. Як зазначає Бігдан М.Г., якість туристичних послуг знаходиться в прямій залежності від ефективного управління працівниками. Специфіка управління трудовими ресурсами в туристичній індустрії визначається особливостями цієї галузі. Людський фактор відіграє важливу роль у забезпеченні якості послуг, оскільки туристичний продукт створюється шляхом безпосередньої взаємодії між працівниками та клієнтами.

Управління за результатами ставить чіткі цілі та завдання перед працівниками в децентралізованих організаціях і делегує виконавчі функції на рівень працівників для досягнення конкретних результатів. Система має кілька етапів: планування цілей, вимірювання цілей і контроль досягнення цілей. Контроль передбачає порівняння запланованої роботи з фактичними результатами. Керівництво компанії зацікавлене у швидкій адаптації нових співробітників. Швидкість адаптації залежить від низки факторів, серед яких умови праці, професійні навички, особисті якості працівника, спілкування з

колегами, стосунки з керівництвом, моральний клімат у колективі, матеріальне та моральне стимулювання тощо.

Процес адаптації завершується, коли новий працівник адекватно справляється з роботою, отримує задоволення від виконання своїх обов'язків і приносить організації відповідні результати.

У сучасному управлінні людськими ресурсами важливо розробити систему мотивації та стимулювання працівників в організації. Мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людей до роботи, встановлюють робочі практики та обмеження і ведуть їх до досягнення конкретних цілей. Її можна розглядати як низку процесів, включаючи стимули до поведінки, вплив стимулів і мотивацій, а також пояснення людської поведінки. Мотивація може бути зовнішньою або внутрішньою, матеріальною або нематеріальною.

Тому система управління людськими ресурсами є стратегічно важливим елементом в управлінні туристичними компаніями. Вона забезпечує формування, розвиток і ефективне використання людських ресурсів компанії, створює умови для реалізації компетенцій і потенціалу кожного працівника, сприяє досягненню високих результатів діяльності та довгостроковому сталому розвитку організації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «АРТУР»**

### **2.1 Діагностика діяльності туроператора компанії на світовому та вітчизняному туристичних ринках**

Туроператор «АрТур» є одним із провідних гравців на українському ринку туристичних послуг. Компанія активно розвиває свою діяльність як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні, пропонуючи клієнтам широкий спектр туристичних продуктів та послуг [1, с. 76].

Діяльність туроператора «АрТур» на світовому туристичному ринку характеризується динамічним зростанням та розширенням географії подорожей. Компанія співпрацює з надійними партнерами в різних країнах світу, забезпечуючи високу якість туристичного обслуговування та безпеку подорожей для своїх клієнтів [5, с. 112].

Одним із ключових напрямків розвитку «АрТур» на міжнародному ринку є організація екзотичних та нестандартних турів. Компанія пропонує своїм клієнтам унікальні маршрути до найвіддаленіших куточків планети, знайомство з автентичними культурами та традиціями народів світу, участь у захоплюючих пригодах та експедиціях.

Важливим аспектом діяльності туроператора «АрТур» на світовому ринку є забезпечення високих стандартів обслуговування та індивідуального підходу до кожного клієнта. Компанія приділяє значну увагу підбору та навчанню персоналу, впровадженню інноваційних технологій обслуговування, постійному моніторингу якості надаваних послуг [3, с. 19].

«АрТур» активно розвиває партнерські відносини з провідними міжнародними готельними мережами, транспортними компаніями, екскурсійними бюро та іншими суб'єктами туристичної індустрії. Це дозволяє туроператору формувати конкурентоспроможні пакетні пропозиції та забезпечувати оптимальне співвідношення ціни та якості туристичних послуг [11, с. 154].



Кількість туристів, які відвідали Грецію через компанію АрТур з 1998 по 2016 рік, зросла більш ніж у 60 разів. Компанія має плани на найближче майбутнє вийти на рівень прийняття 1 мільйона туристів щорічно. Головна мета АрТур полягає в забезпеченні високої якості обслуговування туристів і зробленні туристичних послуг доступними за привабливими цінами завдяки внутрішній політиці компанії. АрТур надає обслуговування туристів на всіх етапах їхньої подорожі, починаючи з моменту початку подорожі і закінчуючи поверненням на батьківщину, забезпечуючи найвищий рівень сервісу протягом всього перебування.

Компанія АрТур розпоряджається одним із найкращих автопарків в Греції. У компанії є власний транспорт, який використовується для різних типів подорожей, починаючи від групових екскурсій на автобусах і закінчуючи індивідуальними VIP-мінібасами та автомобілями представницького класу. Їхній автопарк складається з понад 100 найсучасніших автобусів класу А, випущених з 2008 по 2014 рік, вмісткість яких коливається від 6 до 83 пасажирів, марки Mercedes і Setra. Ці комфортабельні автобуси оснащені кондиціонерами, телевізійними системами, комфортними сидіннями, безкоштовним Wi-Fi та супутниковою системою навігації, яка поєднана з центром керування, розташованим на півострові Халкідіки. Ця система дозволяє визначати місцезнаходження та різні параметри руху автобусів (такі як швидкість, напрямок руху тощо).

Особливу увагу туроператор «АрТур» приділяє розвитку ділового туризму на міжнародному рівні. Компанія організовує корпоративні поїздки, конференції, семінари та інсентив-тури для своїх клієнтів, забезпечуючи високий рівень сервісу та професійний супровід на всіх етапах подорожі [15, с. 92].

На вітчизняному туристичному ринку «АрТур» займає лідируючі позиції, пропонуючи різноманітні тури по Україні та популяризуючи внутрішній туризм. Компанія розробляє унікальні маршрути, які дозволяють

познайомитися з природними та історико-культурними пам'ятками нашої країни, відкрити для себе нові туристичні дестинації [20, с. 45].

Важливим напрямком діяльності туроператора «АрТур» на українському ринку є розвиток соціального туризму. Компанія пропонує спеціальні програми для дітей, молоді, людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями, сприяючи їх залученню до туристичної активності та підвищенню доступності подорожей [2, с. 312].

«АрТур» активно співпрацює з вітчизняними туристичними об'єктами, засобами розміщення, транспортними компаніями та іншими партнерами, формуючи привабливі та конкурентоспроможні туристичні пропозиції на українському ринку. Компанія сприяє розвитку туристичної інфраструктури в регіонах, створенню нових робочих місць та підвищенню якості обслуговування туристів [27, с. 72].

Туроператор «АрТур» приділяє значну увагу просуванню своїх послуг на вітчизняному ринку, використовуючи різноманітні маркетингові інструменти та канали комунікації. Компанія активно співпрацює з туристичними агентствами, бере участь у галузевих виставках та конференціях, розвиває онлайн-продажі та присутність у соціальних мережах [31, с. 128].

Важливим аспектом діяльності «АрТур» на українському ринку є розвиток внутрішнього туризму в умовах пандемії COVID-19. Компанія оперативно адаптувала свої продукти та послуги до нових реалій, запропонувавши клієнтам безпечні та привабливі варіанти відпочинку в межах України [18].

Туроператор «АрТур» активно впроваджує принципи сталого та відповідального туризму у свою діяльність на вітчизняному ринку. Компанія реалізує проекти з мінімізації негативного впливу на довкілля, підтримки місцевих громад, збереження культурної спадщини та природних ресурсів [12, с. 39].

«АрТур» приділяє особливу увагу розвитку гастрономічного туризму в Україні, пропонуючи своїм клієнтам унікальні тури, присвячені знайомству з

національною кухнею, традиціями виноробства, сироваріння та інших кулінарних особливостей різних регіонів нашої країни [24, с. 87].

Таблиця 2.1

## Представлення туристичного продукту компанії "АрТур"

Вид туризму	Туристичні напрямки	Особливості турів	Цільова аудиторія
Міжнародний туризм	Екзотичні та нестандартні тури	Унікальні маршрути, знайомство з автентичними культурами, пригодницькі експедиції	Любителі пригод, шукачі нових вражень
	Діловий туризм	Організація корпоративних поїздок, конференцій, семінарів, інсентив-турів	Корпоративні клієнти, бізнес-мандрівники
Внутрішній туризм	Тури по Україні	Знайомство з природними та історико-культурними пам'ятками, нові туристичні дестинації	Широкий спектр споживачів, любителі внутрішнього туризму
	Соціальний туризм	Спеціальні програми для дітей, молоді, людей похилого віку, осіб з обмеженими можливостями	Соціально незахищені верстви населення, особи з особливими потребами
	Гастрономічний туризм	Тури, присвячені національній кухні, традиціям виноробства, сироваріння тощо	Гурмани, любителі автентичної кухні та напоїв
	Подієвий туризм	Тури на фестивалі, концерти, спортивні змагання та інші масові заходи	Любителі яскравих подій та розваг
	Сільський та зелений туризм	Відпочинок у сільських садибах,	Прихильники екологічного та

		знайомство з традиційним укладом життя та ремеслами	автентичного відпочинку
--	--	---	-------------------------

*Продовження таблиці 2.1*

Внутрішній туризм	Дитячий та молодіжний туризм	Програми для школярів та студентів, які поєднують відпочинок, навчання та розваги	Діти, підлітки, молодь, шкільні та студентські групи
	Медичний та оздоровчий туризм	Програми лікування та реабілітації в санаторіях, SPA-центрах, медичних закладах	Люди, які піклуються про своє здоров'я та добробут

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Важливим напрямком діяльності туроператора на вітчизняному ринку є розвиток подієвого туризму. «АрТур» пропонує своїм клієнтам тури на популярні фестивалі, концерти, спортивні змагання та інші масові заходи, які відбуваються в різних куточках України.

Компанія «АрТур» активно підтримує розвиток сільського та зеленого туризму в Україні, пропонуючи своїм клієнтам відпочинок у мальовничих сільських садибах, знайомство з традиційним укладом життя та ремеслами, участь у сільськогосподарських роботах та дегустацію екологічно чистих продуктів [14, с. 227].

Туроператор «АрТур» приділяє значну увагу розвитку дитячого та молодіжного туризму на вітчизняному ринку. Компанія пропонує спеціальні програми для школярів та студентів, які поєднують відпочинок, навчання та розваги, сприяючи патріотичному вихованню та формуванню здорового способу життя молодого покоління [16, с. 173].

Компанія активно розвиває співпрацю з вітчизняними туристичними навчальними закладами, забезпечуючи проходження практики та стажування для студентів, а також працевлаштування випускників. Компанія сприяє підвищенню кваліфікації персоналу туристичної галузі та впровадженню інноваційних методів навчання [9].

Туроператор «АрТур» бере активну участь у розвитку в'їзного туризму в Україні, розробляючи спеціальні програми для іноземних туристів та просуваючи нашу країну на міжнародному туристичному ринку. Компанія співпрацює з іноземними партнерами, бере участь у міжнародних виставках та форумах, розвиває онлайн-присутність на глобальному ринку [13, с. 48].

«АрТур» приділяє велику увагу розвитку медичного та оздоровчого туризму в Україні, пропонуючи своїм клієнтам програми лікування та реабілітації в провідних вітчизняних санаторіях, SPA-центрах та медичних закладах. Компанія співпрацює з висококваліфікованими фахівцями та забезпечує високий рівень сервісу для своїх клієнтів.

Відділ виїзного туризму компанії займається створенням та реалізацією турів до різних країн світу. Серед його функцій варто виділити процес проектування та розробки турів, що включає кілька етапів:

- аналіз ринку та конкурентів для генерації нових ідей для турпродукту. Це включає дослідження економічних, політичних та соціальних факторів, оцінку конкурентного середовища та можливостей для створення конкурентоспроможного туристичного продукту.
- розробка концепції нового турпродукту, включаючи визначення тематики, цільової аудиторії, програми, географії маршруту та інфраструктури.
- пошук та відбір партнерів для співпраці. Це включає вибір постачальників послуг, таких як транспорт, проживання, харчування, екскурсійні бюро, музеї та інші, для укладання угод про співпрацю.

Відділ Alpha Mega спеціалізується на організації освітніх турів до Греції, які пропонують різноманітні програми навчання та спеціальні умови для студентів, такі як знижки, можливості отримання пільг, доступні ціни на навчання та проживання. Відділ надає повний комплекс послуг, включаючи оформлення документів, підбір університетів та переклад документації.

Відділ розсилки відповідає за інформаційно-рекламну діяльність компанії, що включає роботу з сайтом та електронними розсилками. Його завданнями є надання агентам доступу до бази турів та детальних характеристик, уповіщення агентів та відвідувачів сайту про "гарячі" тури та акції компанії в поточний час, а також надання інформації про кошторис витрат, пов'язаних зі створенням туру агентом.

Дизайнерський відділ спеціалізується на розробці проектів з брендінгу компанії, організації її візуального образу та ідентичності.

Авіа-відділ компанії АрТур є консолідатором регулярних та чартерних рейсів. Крім того, він є представником у Греції провідних авіакомпаній України, таких як "ВІМ-Авіа", Ellinair.

Відділ копірайтингу забезпечує написання інформаційно-рекламних текстів про компанію та її тури.

Відділ нерухомості надає широкий спектр послуг для туристів та клієнтів:

- підбір нерухомості за різними параметрами через зручний фільтр на сайті компанії;
- управління нерухомістю в Греції, включаючи нагляд, оплату комунальних платежів, обслуговування, ремонт, благоустрій та інші потреби власників;
- організація турів з нерухомістю, включаючи огляд об'єктів, програми для гостей, що бажають побачити об'єкти нерухомості в Греції;
- підтримка придбання автомобілів в Греції та Європі з включеними послугами від підбору авто до юридичної підтримки;
- юридичний супровід у питаннях придбання нерухомості в Греції, включаючи роботу з досвідченими юристами;
- VIP послуги в аеропорту Македонія м. Салоніки, Греції, що включають зустріч та відпровадження клієнтів, експрес-реєстрацію та комфортний відпочинок у VIP-зоні.

Ці послуги охоплюють підбір, управління, консультації з правових питань та VIP-сервіс в аеропорту.

Відділ ціноутворення у туристичній компанії відповідає за стратегічне формування цін на туристичний продукт. Це ключовий аспект для оптимальної діяльності компанії, оскільки ціна відображає сприйняття товару чи послуги споживачами. При встановленні ціни на тур враховуються витрати, пов'язані з виробництвом, маркетингом, розповсюдженням і продажем продукту, а також потрібний рівень прибутку.

Після укладення угод з постачальниками та діловими партнерами, туроператор розраховує вартість туристичної путівки. Ціноутворення залежить від різних факторів, таких як попит, позиція компанії на ринку, кон'юнктура ринку та обрана маркетингова стратегія. Ціна туру визначається також сезоном, терміном, видом подорожі та рівнем обслуговування.

В ціну туру включаються витрати на транспорт, проживання, харчування, трансфер, екскурсії, анімаційні послуги, візові витрати, медичне страхування, адміністративні витрати, податки, комісійні для турагентів, рекламу та очікуваний прибуток. Ціни туристичних послуг відображаються у прайс-листах, які складаються на весь сезон, проте можуть зазнавати змін залежно від умов та термінів подорожі. Прайс-лист має відповідати ринковим умовам і потребам усіх сегментів ринку туристичних послуг.

Відділ бухгалтерії забезпечує ведення бухгалтерського обліку відповідно до національних стандартів, законів та нормативно-правових актів. Це включає складання фінансової, бюджетної та статистичної звітності, контроль за бюджетними процедурами, своєчасне виконання звітності та перерахунок податків до відповідних бюджетів.

Відділ також відповідає за дотримання правил при оформленні документів, проведенні інвентаризації та аналізу бухгалтерської звітності. Він організовує стягнення боргів та має на меті забезпечення фінансової дисципліни серед працівників.

У той час як туристична компанія активно користується аутсорсингом, зокрема у взаємодії з постачальниками туристичних послуг, з метою оптимізації всіх етапів життєвого циклу турпродукту та забезпечення задоволення всіх учасників галузі.

Одним із стратегічних напрямків діяльності туроператора є робота з туристичними агенціями та агентами. Взаємовідносини між туроператором та турагентством регулюються агентським договором, де туроператор делегує права агенту на продаж турів за винагороду, а турагентство зобов'язане надати повну та точну інформацію клієнтам про тур, збирати необхідні документи та оплачувати вартість туру своєчасно [23,24].

Таблиця 2.2

## Організаційна структура компанії "АрТур"

Відділ	Функції	Ключові посади
Відділ продажів та маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та просування туристичних продуктів</li> <li>- Взаємодія з клієнтами та партнерами</li> <li>- Маркетингові дослідження та аналіз ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Директор з продажів та маркетингу</li> <li>- Менеджери з продажів</li> <li>- Маркетологи</li> <li>- Фахівці з реклами та PR</li> </ul>
Відділ формування турпродукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка нових туристичних маршрутів та програм</li> <li>- Взаємодія з постачальниками послуг (готелі, транспортні компанії тощо)</li> <li>- Ціноутворення та формування турпакетів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керівник відділу формування турпродукту</li> <li>- Менеджери з розробки турів</li> <li>- Фахівці з транспорту та логістики</li> <li>- Фахівці з роботи з постачальниками</li> </ul>
Відділ обслуговування туристів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація та супровід турів</li> <li>- Робота з туристами під час подорожей</li> <li>- Вирішення питань та проблемних ситуацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керівник відділу обслуговування туристів</li> <li>- Гіди-супроводжуючі</li> <li>- Екскурсоводи</li> <li>- Фахівці з роботи зі скаргами та претензіями</li> </ul>
Відділ бронювання та візової підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бронювання авіаквитків, готелів, трансферів</li> <li>- Консультування та</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керівник відділу бронювання та візової підтримки</li> </ul>



	допомога в оформленні віз та страховок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фахівці з бронювання</li> <li>- Візові консультанти</li> <li>- Фахівці з роботи зі страховими компаніями</li> </ul>
--	--	--

*Продовження таблиці 2.2*

Відділ управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підбір, навчання та розвиток персоналу</li> <li>- Управління ефективністю та мотивацією співробітників</li> <li>- Кадрове діловодство та адміністрування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Директор з управління персоналом</li> <li>- HR-менеджери</li> <li>- Тренінг-менеджери</li> <li>- Фахівці з кадрового діловодства</li> </ul>
Відділ фінансів та бухгалтерії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансове планування та бюджетування</li> <li>- Бухгалтерський облік та звітність</li> <li>- Управління витратами та прибутковістю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансовий директор</li> <li>- Головний бухгалтер</li> <li>- Фінансові аналітики</li> <li>- Бухгалтери</li> </ul>
Відділ інформаційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та підтримка ІТ-інфраструктури компанії</li> <li>- Автоматизація бізнес-процесів</li> <li>- Технічна підтримка співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ІТ-директор</li> <li>- Системні адміністратори</li> <li>- Програмісти та розробники</li> <li>- Фахівці з технічної підтримки</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [23, 24]

Туроператор відповідає за надання агентам необхідних матеріалів, інформування про формальності подорожі, оплату комісійної винагороди та забезпечення інформацією про зміни у програмі туру. Одним із ключових аспектів для туроператора є побудова ефективної агентської мережі, яка забезпечить його успішність та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, туроператор «АрТур» демонструє динамічний розвиток своєї діяльності як на світовому, так і на вітчизняному туристичних ринках. Компанія пропонує широкий спектр туристичних продуктів та послуг, забезпечує високу якість обслуговування, впроваджує інноваційні технології та

дотримується принципів сталого та відповідального туризму. «АрТур» активно сприяє популяризації України як туристичного напрямку та розвитку внутрішнього туризму, пропонуючи унікальні та конкурентоспроможні туристичні пропозиції для різних категорій споживачів.

Щодо аналізу компанії окремо хочу зазначити статистику за 2020-2022 рр., а саме:

Таблиця 2.3

Динаміка структури активів туристичної агенції "АрТур"  
за 2020-2022 рр.

Показник	Рік						Відхилення	
	2020		2021		2022		2022р. до 2020р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+,-	в %
I. Необоротні активи	1245,7	32,5	1367,2	30,1	1482,9	28,4	237,2	-4,1
Нематеріальні активи	58,4	1,5	63,7	1,4	71,5	1,4	13,1	-0,1
Основні засоби	1187,3	31	1303,5	28,7	1411,4	27	224,1	-4,0
II. Оборотні засоби	2589,9	67,5	3182,4	69,9	3735,8	71,6	1146,0	4,1
Запаси	742,1	19,4	897,6	19,7	1025,3	19,6	283,2	0,2
Деб.заборгованість за надані послуги	1124,5	29,3	1392,7	30,6	1586,2	30,4	461,7	1,1
Гроші та їх еквіваленти	658,3	17,2	819,4	18	1047,8	20,1	389,5	2,9
Інші оборотні активи	64,9	1,7	72,7	1,6	76,5	1,5	11,6	-0,2
Баланс	3835,5	100	4549,6	100	5218,7	100	1383,2	x

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Аналіз динаміки структури активів туристичної агенції "АрТур" за 2020-2022 рр. показує зростання загальної вартості активів на 1 383,2 тис. грн або на

36,1%. Спостерігається збільшення частки оборотних активів з 67,5% до 71,6%, що свідчить про підвищення ліквідності та платоспроможності компанії. Структура необоротних активів демонструє незначне зниження їх питомої ваги, проте в абсолютному вимірі вартість необоротних активів зросла на 237,2 тис. грн. Загалом, динаміка структури активів відображає ефективність управління ресурсами агенції та її здатність генерувати доходи.

Таблиця 2.4

Динаміка структури пасивів туристичної агенції "АрТур"  
за 2020-2022 рр.

Показник	Рік						Відхилення	
	2020		2021		2022		2022р. до 2020р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+,-	в %
I. Власний капітал	1726,0	45	1955,3	43	2191,8	42	465,8	-3,0
Зареєстрований капітал	500	13	500	11	500	9,6	0	-3,4
Додатковий капітал	376,2	9,8	432,1	9,5	497,6	9,5	121,4	-0,3
Резервний капітал	150	3,9	150	3,3	150	2,9	0	-1
Нерозподілений приб.	699,8	18,2	873,2	19,21	1044,2	20	344,4	1,8
II. Довг. зобов'язання і забезп.	652	17	773,4	17	887,2	17	235,2	0
Товари, роботи, послуги	891,3	23,2	1114,0	24,5	1358,0	26	466,7	2,8
Розрахунки з бюджетом	218,6	5,7	291,3	6,4	342,4	6,6	123,8	0,9
Розрахунки з оплати праці	273,3	7,1	346,4	7,6	385,8	7,4	112,5	0,3
Доходи майбутніх періодів	47,6	1,2	38,2	0,8	32,3	0,6	-15,3	-0,6
Інші поточні зобов'язання	26,7	0,7	31	0,7	21,2	0,4	-5,5	-0,3
Баланс	3835,5	100	4549,6	100	5218,7	100	1383,2	x

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Динаміка структури пасивів туристичної агенції "АрТур" за 2020-2022 рр. характеризується зростанням власного капіталу на 465,8 тис. грн або на 27%, що свідчить про підвищення фінансової стійкості компанії. Водночас, спостерігається незначне зменшення частки власного капіталу з 45% до 42%, що пов'язано зі зростанням поточних зобов'язань. Збільшення поточних зобов'язань на 682,2 тис. грн або на 46,8% може бути викликане розширенням діяльності агенції та потребою в додатковому фінансуванні. Загалом, структура пасивів відображає збалансованість джерел фінансування та здатність компанії ефективно управляти своїми зобов'язаннями.

Таблиця 2.5

Аналіз виробничих ресурсів туристичної агенції "АрТур"  
за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+,-	в %
Кількість персоналу, осіб	25	28	32	7	28
Середньорічна вартість майна в оборотних засобах, тис грн	2589,9	3182,4	3735,8	1146,0	44,3
Забезпеченість працівника оборотними засобами, тис грн	103,6	113,7	116,7	13,1	12,6
Середньорічна вартість майна в необоротних засобах, тис грн	1245,7	1367,2	1482,9	237,2	19
Знос основних засобів, %	28,5	31,2	33,7	5,2	x
Фондозброєність, тис грн/парц.	49,8	48,8	46,3	-3,5	-7,0

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Аналіз виробничих ресурсів туристичної агенції "АрТур" за 2020-2022 рр. демонструє позитивну динаміку розвитку компанії. Збільшення кількості

персоналу на 7 осіб або на 28% свідчить про розширення діяльності агенції та зростання обсягів наданих послуг. Підвищення забезпеченості працівників оборотними засобами на 12,6% та зростання середньорічної вартості майна в необоротних активах на 19% створюють передумови для подальшого розвитку компанії. Водночас, збільшення зносу основних засобів на 5,2 в.п. та зниження фондоозброєності на 7% вказують на необхідність оновлення матеріально-технічної бази агенції для підтримки її конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів туристичної агенції "АрТур" за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+,-	в %
Надані готельні послуги (виручка) в перерахунку на 1 працівника, тис грн	285,6	314,8	345,2	59,6	20,9
Фондовіддача, грн	2,88	3,04	3,2	0,36	12,5
Отримано збитку в розрахунку на:	2020	2021	2022	+,-	в %
• середньорічного працівника, тис грн	-27,2	-24,8	-22,6	4,6	-16,9
• 1 грн майна в необоротних активах, грн	-0,55	-0,51	-0,49	0,06	-10,9
• 1 грн майна в оборотних засобах, грн	-0,26	-0,22	-0,19	0,07	-26,9

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів туристичної агенції "АрТур" за 2020-2022 рр. свідчить про позитивні зрушення в діяльності

компанії. Зростання продуктивності праці на 20,9% та підвищення фондівіддачі на 12,5% вказують на ефективне використання людських та матеріальних ресурсів агенції. Зменшення збитковості в розрахунку на одного працівника, на 1 грн майна в необоротних та оборотних активах демонструє покращення фінансових результатів діяльності компанії. Загалом, динаміка показників ефективності відображає зростання результативності використання виробничих ресурсів агенції та її здатність генерувати додану вартість.

Таблиця 2.7

Формування фінансового результату туристичної агенції "АрТур" за  
2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+,-	в %
Чистий дохід від надання готельних послуг, тис грн	7140	8814,4	11046,4	3906,4	54,7
Собівартість надання готельних послуг, тис грн	5783,4	7048,4	8725,5	2942,1	50,9
Валовий прибуток (+) чи збиток (-), тис грн	1356,6	1766,0	2320,9	964,3	71,1
Інші операційні доходи, тис грн	285,6	352,6	441,9	156,3	54,7
Інші операційні витрати, тис грн	1499,4	1836,9	2265,6	766,2	51,1
Збиток від операційної діяльності, тис грн	-680	-695,2	-722,4	-42,4	6,2
Інші доходи	142,8	176,3	220,9	78,1	54,7
Збиток до оподаткування, тис грн	-679,8	-695	-722,1	-42,3	6,2
Збиток від діяльності, тис грн	-679,8	-695	-722,1	-42,3	6,2

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Аналіз формування фінансового результату туристичної агенції "АрТур" за 2020-2022 рр. показує зростання чистого доходу від надання послуг на 3

906,4 тис. грн або на 54,7%, що свідчить про розширення діяльності компанії та підвищення її ринкової частки. Водночас, збільшення собівартості послуг на 50,9% та зростання інших операційних витрат на 51,1% вказують на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами агенції. Незважаючи на позитивну динаміку валового прибутку, компанія продовжує генерувати збитки від операційної та звичайної діяльності, що потребує розробки та впровадження заходів з підвищення прибутковості бізнесу.

## **2.2 Вплив трудового мотивування на ефективність управління компанією «АрТур»**

В компанії "АрТур" застосовується система мотивації працівників, яка включає різноманітні стимули для них. Оклад, що є постійною складовою заробітної плати, фіксується у вигляді сталої суми в євро, рідко змінюється і не залежить безпосередньо від продуктивності працівника. Ця фіксована частина заробітної плати спрямована на захист інтересів працівника, незалежно від його поточної продуктивності.

У системі матеріального стимулювання ключову роль відіграє змінна частина заробітної плати. Ця частина базується на відсотках від продажів, спонукаючи працівників до якісного виконання своїх обов'язків. Наприклад, для трансферменів і готельних гідів це складає 5% від обсягу продажів за кожен місяць. Крім того, цю суму оцінює регіональний керівник за п'ятибальною шкалою для ще більшої мотивації та визнання успіхів співробітників.

У вивченій системі мотивації персоналу в компанії "АрТур" використовується добре організована та стабільна схема, яка автоматизує процеси продажу послуг. Методи, навчані на тренінгах, виконуються майже автоматично, і мотивація персоналу залишається постійною. Ця система стимулювання дозволяє забезпечити високий дохід гідам, але тільки за умови великої кількості екскурсій і якісного обслуговування [39].

Таблиця 2.7

## Штатний розклад туристичної агенції "АрТур" за 2020-2022 рр.

№ п/п	Посада	Ставка		
		2020	2021	2022
1	Директор	1	1	1
2	Головний адміністратор	1	1	1
3	Головний менеджер з туризму	1	1	1
4	Менеджер з туризму	2	2	2
5	Спеціаліст бухгалтерського обліку	1	1	1
6	Заступник з логістики та маркетингу	1	1	1
7	Адміністратори	2	2	2
	Разом	9	9	9

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Ця організаційна структура відображає ієрархію управління в турагенції "Ар Тур". На чолі стоїть директор, якому підпорядковуються головний адміністратор (керує адміністраторами), головний менеджер з туризму (керує менеджерами з туризму), а також менеджер з маркетингу та бухгалтер.

Кількість працівників на кожній позиції залишалася незмінною протягом 2020-2022 років, що свідчить про стабільність структури управління в турагенції "Ар Тур" у цей період.

Незважаючи на те, що гроші вважаються потужним мотиватором, важливо зауважити, що сприйняття людьми цього виду стимулів може різнитися. Значення оплати, яка колись мотивувала на високу робочу активність, може втратити свою силу з часом. Така зарплата може стати звичною, не забезпечуючи більшого піднесення настрою. Тому важливо враховувати також нематеріальні мотиватори, які сприяють виконанню обов'язків і є ключовими в корпоративній культурі.

Система мотивації буде ефективною лише у випадку, якщо вона враховує індивідуальні особливості працівників і стимулює їх до досягнення високих результатів як на особистому, так і на колективному рівні.



Таблиця 2.8

Статеві-віковий склад персоналу туристичної агенції "АрТур"  
за 2020-2022 рр.

Стать	18-30 років	31-40 років	41-50 років	51-60 років
Чоловіки	1	1	0	0
Жінки	2	2	1	0
Разом	3	3	1	0

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

За даними таблиці видно, що серед працівників туристичного підприємства переважають працівники у віці 18 – 40 років.

Таблиця 2.9

Класифікація працівників за стажем роботи в турагенції "Ар Тур"

з		2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
а	Стаж роботи				
20	Більше 10 років	1	1	1	0
20-	Більше 5 років	2	2	3	+1
20	Менше 5 років	3	4	3	0

22 рр.

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Оглянувши дану таблицю можна зробити висновок, що стаж роботи працівників в туристичному підприємстві «АрТур» в середньому становить 5 років. І лише одна людина зі стажем більше 10 років.

Таблиця 2.10

Характеристика та динаміка показників плинності персоналу турагенції  
"Ар Тур" за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,20	0,15	0,10	-0,10
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,15	0,10	0,10	-0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,10	0,10	-0,05

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

За аналізований період спостерігається позитивна динаміка показників плинності кадрів в турагенції "Ар Тур". Коефіцієнт оновлення персоналу знизився з 0,20 у 2020 р. до 0,10 у 2022 р., що свідчить про зменшення частки прийнятих працівників. Коефіцієнт вибуття персоналу також зменшився з 0,15 до 0,10, що вказує на зниження частки звільнених працівників. Відповідно, коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,15 у 2020 р. до 0,10 у 2022 р. Це свідчить про стабілізацію кадрового складу, зменшення витрат на пошук та адаптацію нових співробітників, підвищення лояльності персоналу. Зниження плинності кадрів є позитивною тенденцією та індикатором ефективної кадрової політики турагенції "Ар Тур".

Таблиця 2.11

Показники економічності апарату управління турагенції "Ар Тур"  
за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 р. до 2020 р.
% витрат на оплату праці працівників управлінського апарату в собівартості турпослуг	20%	22%	25%	+5%
% заробітної плати адміністративних працівників у витратах на оплату праці	30%	35%	40%	+10%
Відносний показник чисельності працівників апарату управління до загальної кількості працюючих	30%	35%	40%	+10%
Кількість виробничого персоналу на 1 працівника апарату управління, ос.	2,3	1,9	1,5	-0,8
Надано турпослуг в розрахунку на 1 грн. управлінських витрат, грн	4	3,5	3	-1
Надано турпослуг на 1 працівника управління, тис.грн	200	180	150	-50
Прибуток в розрахунку на 1 працівника управління, тис.грн	50	40	30	-20
Прибуток на 1 грн. зарплати адмінперсоналу, грн	1,5	1,2	1,0	-0,5

Джерело: складено автором на основі даних туристичної агенції "АрТур"

Аналіз показників економічності апарату управління турагенції "Ар Тур" за 2020-2022 рр. дозволяє зробити наступні висновки. Частка витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості турпослуг зросла з 20% у 2020 р. до 25% у 2022 р., що свідчить про зростання витрат на утримання апарату управління. Питома вага заробітної плати адміністративних працівників у загальних витратах на оплату праці також збільшилась з 30% до 40%. Відносна чисельність управлінців зросла з 30% до 40%, тобто збільшилась частка управлінського персоналу в загальній кількості працюючих. Кількість виробничого персоналу на одного управлінця зменшилась з 2,3 до 1,5 осіб. Обсяг наданих турпослуг в розрахунку на 1 грн. управлінських витрат та на одного управлінця зменшився. Прибуток на одного управлінця та на 1 грн. зарплати адмінперсоналу також знизився. Ці тенденції вказують на зниження ефективності апарату управління та необхідність оптимізації управлінських витрат, перегляду організаційної структури, підвищення продуктивності праці управлінців в турагенції "Ар Тур".

### **Висновок до розділу 2**

АрТур -одна з провідних компаній на українському туристичному ринку. Компанія активно розвиває свою діяльність в Україні та за кордоном, пропонуючи своїм клієнтам широкий спектр туристичних продуктів та послуг. Одним з ключових напрямків розвитку "АрТур" на міжнародному ринку є організація екзотичних та нетипових турів. Компанія пропонує своїм клієнтам унікальні маршрути до найвіддаленіших куточків світу, знайомство з автентичними культурами і традиціями народів світу та участь у захоплюючих пригодах і експедиціях.

Важливим аспектом діяльності "АрТур" на світовому ринку є забезпечення високого рівня сервісу та індивідуального підходу до кожного клієнта. Компанія приділяє велику увагу підбору та навчанню персоналу, впровадженню інноваційних технологій обслуговування та постійному контролю якості послуг, що надаються.

Одним із стратегічних напрямків діяльності туроператора є співпраця з туристичними агентствами та агентами. Відносини між туроператорами і турагентами регулюються агентськими угодами, згідно з якими туроператор делегує агенту право продажу турів за винагороду, а турагент зобов'язується надати клієнту повну і достовірну інформацію про тур, зібрати необхідні документи і своєчасно оплатити тур.

## **РОЗДІЛ 3. Підвищення ефективності організації праці на туристичних підприємствах**

### **3.1 Підвищення продуктивності працівників компанії «АрТур»**

Ефективність роботи туристичної компанії значною мірою залежить від продуктивності її працівників. Підвищення продуктивності персоналу є ключовим завданням менеджменту, адже це безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та фінансові результати підприємства [34, с. 128].

Одним із дієвих методів підвищення продуктивності працівників є впровадження системи оцінки та мотивації персоналу. Чіткі критерії оцінювання, прозора система винагород та заохочень, визнання досягнень співробітників сприяють зростанню їхньої вмотивованості та залученості до роботи [35, с. 93].

Важливим фактором підвищення продуктивності є забезпечення комфортних умов праці та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ергономічне робоче місце, сучасне технічне оснащення, дружня атмосфера та ефективні комунікації між співробітниками дозволяють мінімізувати стрес та підвищити задоволеність роботою [36, с. 201].

З метою максимізації прибутку та оптимізації витрат, підприємствам необхідно максимально використовувати свій потенціал та сприймати можливості, які виникають. Менеджерам у сфері туризму важливо не лише керувати командою, але й оптимізувати свою власну працю, ефективно розподіляти ресурси та використовувати делегування обов'язків для підвищення особистої продуктивності.

Ефективність менеджера напряму впливає на успішність діяльності туристичного підприємства в цілому. Високий рівень особистої ефективності дозволяє менеджерам більш успішно виконувати свої обов'язки, що відображається на результативності підприємства. Таким чином, менеджери, які проявляють високу особисту ефективність, сприяють результативності функціонування готельного підприємства.

Підвищення ефективності управління є критичним аспектом успішності будь-якого підприємства. Сучасний світ пропонує широкий спектр методів, спрямованих на поліпшення управління. Ці методи можуть бути спрямовані на самого керівника, його особистісні та професійні якості, або на конкретні аспекти управлінської діяльності.

Основні стратегії для підвищення ефективності управління включають:

- оптимізацію структури організації, розподіл функцій, прав та відповідальності;
- розробку стратегії розвитку компанії;
- вдосконалення системи прийняття управлінських рішень;
- розвиток ефективної інформаційної системи;
- покращення системи управління персоналом, включаючи набір персоналу, їх розвиток, мотивацію та управління конфліктами;
- сприяння колективним формам управління, підтримка самостійності та відповідальності працівників;
- формування корпоративної культури та загальноприйнятих цінностей серед співробітників [36].

Продуктивність працівників туристичної компанії значною мірою залежить від рівня їхньої професійної компетентності. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, обмін досвідом, участь у тренінгах та семінарах дозволяють розвивати необхідні навички та знання, впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування клієнтів [37, с. 175].

Ще одним ефективним методом підвищення продуктивності є оптимізація бізнес-процесів та автоматизація рутинних операцій. Використання сучасних інформаційних систем, програмного забезпечення для управління туристичними продуктами, систем бронювання та документообігу дозволяє зменшити витрати часу на виконання типових завдань та підвищити якість обслуговування [38, с. 82].

Таблиця 3.1

## Цілі підвищення якості туристичного обслуговування

Цілі	Заходи
1. Підвищення задоволеності клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярне проведення опитувань та аналіз відгуків клієнтів</li> <li>- Впровадження програм лояльності</li> <li>- Персоналізація обслуговування</li> </ul>
2. Зменшення кількості скарг та рекламацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оперативне реагування на звернення та скарги клієнтів</li> <li>- Аналіз причин незадоволеності та усунення недоліків</li> <li>- Навчання персоналу методам роботи зі скаргами</li> </ul>
3. Розширення спектру туристичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дослідження потреб та запитів клієнтів</li> <li>- Розробка нових туристичних продуктів та послуг</li> <li>- Співпраця з надійними партнерами та постачальниками</li> </ul>
4. Підвищення швидкості та зручності обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизація процесів бронювання та оформлення документів</li> <li>- Використання онлайн-сервісів та мобільних додатків</li> <li>- Оптимізація комунікацій з клієнтами</li> </ul>
5. Забезпечення високих стандартів сервісу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та впровадження стандартів обслуговування</li> <li>- Регулярний контроль якості надаваних послуг</li> <li>- Мотивація персоналу до дотримання стандартів</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Підвищення якості туристичного обслуговування є ключовим фактором успіху компанії на ринку. Запропоновані цілі та заходи дозволяють забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, зменшити кількість скарг та рекламацій, розширити спектр послуг та підвищити ефективність роботи персоналу. Комплексний підхід до управління якістю, що включає регулярний моніторинг, навчання співробітників та впровадження інноваційних технологій, дозволяє досягти стійких конкурентних переваг та забезпечити лояльність споживачів.

Успіх провідних туристичних підприємств пов'язаний з впровадженням інтегрованої системи управління людськими ресурсами, що становить важливу складову загальної системи управління організацією. Ця система бере до уваги специфічні особливості, орієнтацію на ринок, виробничі процеси та стратегію конкурентної боротьби.

Перехід до ринкової економіки викликав розрив між традиційною адміністративною системою управління кадрами та швидким розвитком науково-технічного прогресу. Це призвело до перегляду основних принципів технократичного управління, завершившись формуванням наукової концепції управління людськими ресурсами в 1980-х роках. Ця концепція внесла прогресивні методи та інноваційні технології управління персоналом в нових економічних умовах.

Нові підходи передбачають гнучке використання кадрового потенціалу, постійне підвищення якості людських ресурсів та впровадження нових методів організації та стимулювання праці. Також, приділяється увага культурно-етичним чинникам, які впливають на продуктивність і якість трудового життя.

Якість туристичних послуг і продуктів є ключовим фактором успіху будь-якого туристичного підприємства. Це забезпечує його конкурентність, високі показники продажу туристичних послуг на ринку та підвищену цінність продукту.

Ефективне управління якістю послуг є ключовим аспектом, який потребує постійного контролю і втручання як з боку керівництва, так і з боку працівників. Система управління якістю має бути децентралізованою, активною і направленою на постійне удосконалення поточних процесів від підлеглих до керівництва.

Управління якістю в туристичній індустрії включає комплексне розуміння поняття якості, що включає якість наданої послуги/продукту, якість виробничих процесів, а також якість управління бізнес-процесами організації. Керівництво підприємства, керуючись принципом цілісності якості, орієнтується на кожний процес, вид діяльності та кожного співробітника,



маючи на меті забезпечення конкурентоздатності туристичних продуктів та послуг на ринку.

Зокрема, досягнення конкурентоздатності туристичних продуктів та послуг передбачає виконання наступних завдань:

- підвищення якості продукції та послуг, наприклад, на 10%;
- зменшення собівартості продукції і послуг, зокрема на 5%, шляхом скорочення кількості рекламаций;
- зростання обсягів продажів, наприклад, на 8% через покращення якості обслуговування.

*Таблиця 3.2*

### Методи покращення управління на туристичному підприємстві

Методи	Особливості впровадження
1. Стратегічне планування	- Визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку підприємства - Розробка стратегічних планів та програм - Залучення ключових співробітників до процесу планування
2. Оптимізація організаційної структури	- Аналіз ефективності існуючої структури управління - Усунення дублювання функцій та зайвих рівнів ієрархії - Чіткий розподіл повноважень та відповідальності
3. Впровадження системи управління якістю	- Розробка політики та цілей у сфері якості - Документування процесів та процедур - Регулярний аудит та сертифікація системи управління якістю
4. Розвиток корпоративної культури	- Формування спільних цінностей та норм поведінки - Заохочення ініціативності та інноваційності співробітників - Проведення тимблдингових заходів та корпоративних свят
5. Удосконалення системи комунікацій	- Налагодження ефективного обміну інформацією між підрозділами - Використання сучасних засобів комунікації (месенджери, відеоконференції) - Проведення регулярних нарад та зборів

Джерело: сформовано автором на основі [37, 35]

Запропоновані методи покращення управління на туристичному підприємстві охоплюють різні аспекти менеджменту та дозволяють підвищити ефективність та результативність діяльності компанії. Стратегічне планування, оптимізація організаційної структури, впровадження системи управління якістю, розвиток корпоративної культури та удосконалення комунікацій створюють міцний фундамент для сталого розвитку бізнесу. Комплексне застосування цих методів дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити мотивацію та залученість персоналу, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність туристичного підприємства.

Таким чином, підвищення продуктивності працівників туристичної компанії вимагає комплексного підходу, який включає в себе оцінку та мотивацію персоналу, забезпечення комфортних умов праці, навчання та розвиток, оптимізацію бізнес-процесів та автоматизацію. Реалізація цих заходів дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку та забезпечити його сталий розвиток.

### **3.2 Удосконалення системи управління туристичним підприємством**

Ефективне управління туристичним підприємством є ключовим фактором його успішної діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Удосконалення системи управління вимагає комплексного підходу, який охоплює різні аспекти менеджменту, від стратегічного планування до оперативного контролю [34, с. 129].

Одним із важливих напрямків удосконалення системи управління є впровадження стратегічного підходу до планування діяльності туристичного підприємства. Розробка чіткої та обґрунтованої стратегії, визначення довгострокових цілей та ключових показників ефективності дозволяють спрямувати зусилля всіх підрозділів на досягнення спільних результатів.

Ефективне управління туристичним підприємством неможливе без оптимізації його організаційної структури. Аналіз існуючої структури, виявлення дублюючих функцій та зайвих рівнів ієрархії, чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами та співробітниками дозволяють підвищити швидкість прийняття рішень та мінімізувати витрати [35, с. 91].

Важливим аспектом удосконалення системи управління є впровадження принципів управління якістю. Розробка та документування процесів і процедур, встановлення чітких стандартів обслуговування, регулярний моніторинг та оцінка якості надаваних послуг дозволяють забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів та мінімізувати ризики виникнення проблемних ситуацій.

Ще одним напрямком удосконалення системи управління туристичним підприємством є розвиток корпоративної культури. Формування спільних цінностей, норм поведінки та етичних принципів, заохочення ініціативності та інноваційності співробітників, створення атмосфери довіри та співробітництва в колективі дозволяють підвищити залученість персоналу та його мотивацію до досягнення високих результатів [36, с. 202].

Ефективна система управління туристичним підприємством неможлива без налагодження якісних комунікацій між підрозділами та співробітниками. Використання сучасних інформаційних технологій, проведення регулярних нарад та зборів, забезпечення своєчасного обміну інформацією дозволяють підвищити узгодженість дій та оперативність реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Важливим елементом удосконалення системи управління є впровадження інноваційних підходів та технологій. Використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизація бізнес-процесів, застосування технологій віртуальної та доповненої реальності в туристичних продуктах дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку [38, с. 83].

Удосконалення системи управління туристичним підприємством передбачає також розвиток партнерських відносин з іншими суб'єктами туристичної індустрії. Налагодження співпраці з готелями, транспортними компаніями, закладами харчування, екскурсійними бюро дозволяє формувати комплексні та привабливі туристичні продукти, оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів [35, с. 94].

Важливим напрямком удосконалення системи управління є управління ризиками. Ідентифікація потенційних ризиків, оцінка їх впливу на діяльність підприємства, розробка заходів з мінімізації негативних наслідків дозволяють забезпечити стабільність та стійкість туристичного бізнесу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ефективне управління туристичним підприємством неможливе без контролю та оцінки результатів діяльності. Розробка системи ключових показників ефективності, регулярний моніторинг фінансових та операційних результатів, аналіз відхилень від планових значень дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони та вживати коригувальних заходів.

*Таблиця 3.3*

Результати оцінок привабливості параметрів туристичного продукту для різних соціальних груп

Параметри туристичного продукту	Соціальні групи		
	Молодь (18-35 років)	Сім'ї з дітьми	Люди старшого віку (55+ років)
Ціна	Висока	Середня	Середня
Якість обслуговування	Середня	Висока	Висока
Безпека	Середня	Висока	Висока
Насиченість програми	Висока	Середня	Низька
Комфортність умов проживання	Середня	Висока	Висока
Можливості для активного відпочинку	Висока	Середня	Низька
Культурно-пізнавальна складова	Середня	Середня	Висока
Гастрономічна складова	Середня	Середня	Висока
Екологічність	Низька	Середня	Середня

Джерело: сформовано автором на основі [34,35,36]

Результати оцінок привабливості параметрів туристичного продукту для різних соціальних груп свідчать про необхідність диференційованого підходу до формування та просування турів. Молодь надає перевагу насиченій програмі відпочинку та активним розвагам, сім'ї з дітьми орієнтуються на високу якість обслуговування, безпеку та комфортність умов проживання, а люди старшого віку цінують культурно-пізнавальну складову та гастрономічні особливості туру. Врахування цих відмінностей дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції, які максимально відповідають потребам та очікуванням кожної цільової аудиторії, що, в свою чергу, підвищує привабливість та конкурентоспроможність туристичного продукту на ринку.

Удосконалення системи управління туристичним підприємством вимагає також інвестицій в розвиток людського капіталу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розвиток лідерських компетенцій керівників, формування кадрового резерву дозволяють забезпечити високий рівень професіоналізму та мотивації співробітників, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та ефективність діяльності підприємства [36, с. 200].

Важливим аспектом удосконалення системи управління є управління репутацією та брендом туристичного підприємства. Формування позитивного іміджу компанії, активне просування бренду на ринку, взаємодія зі ЗМІ та лідерами думок, управління відгуками та репутацією в мережі Інтернет дозволяють підвищити впізнаваність та довіру до туристичного продукту, залучити нових клієнтів [35, с. 93].

Удосконалення системи управління туристичним підприємством передбачає також розвиток соціальної відповідальності бізнесу. Реалізація проектів з підтримки місцевих громад, збереження природних та культурних пам'яток, мінімізації негативного впливу на довкілля дозволяє не лише покращити репутацію компанії, але й зробити внесок у сталий розвиток туристичної індустрії [38, с. 84].

Ефективне управління туристичним підприємством вимагає також адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зокрема, до викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19. Впровадження протиепідемічних заходів, забезпечення безпеки клієнтів та співробітників, розробка нових туристичних продуктів та послуг, які відповідають зміненим потребам та очікуванням споживачів, дозволяють зберегти стабільність та конкурентоспроможність бізнесу в умовах кризи [37, с. 176].

Важливим напрямком удосконалення системи управління є діджиталізація туристичного бізнесу. Впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток онлайн-продажів, використання великих даних та штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та покращення клієнтського досвіду дозволяють підвищити ефективність та конкурентоспроможність туристичного підприємства в умовах цифрової економіки.

Удосконалення системи управління туристичним підприємством передбачає також розвиток стратегічних альянсів та партнерств. Співпраця з іншими учасниками ринку, обмін досвідом та знаннями, реалізація спільних проектів та ініціатив дозволяють отримати синергетичний ефект, розширити можливості для зростання та інновацій.

Ефективне управління туристичним підприємством вимагає також впровадження принципів клієнтоорієнтованості. Розуміння потреб та очікувань клієнтів, персоналізація обслуговування, розробка унікальних ціннісних пропозицій, забезпечення високої якості сервісу на всіх етапах взаємодії з клієнтом дозволяють підвищити лояльність споживачів та забезпечити стабільність бізнесу в довгостроковій перспективі [35, с. 95].

Таким чином, удосконалення системи управління туристичним підприємством є комплексним завданням, яке охоплює різні аспекти менеджменту - від стратегічного планування до управління людськими ресурсами та взаємовідносинами з клієнтами. Впровадження сучасних підходів та технологій, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, розвиток партнерств та соціальної відповідальності, орієнтація на потреби споживачів

дозволяють забезпечити ефективність, конкурентоспроможність та сталий розвиток туристичного бізнесу.

### **3.3 Удосконалення системи управління туристичним підприємством.**

В туристичній індустрії важливо розуміти, що успіх значною мірою залежить від персоналу. Якість послуг, що надаються, визначається не лише інвестиціями, репутацією чи місцем розташування, але й ефективною роботою команди. Однак всі співробітники, включаючи керівництво і персонал, повинні мати належну мотивацію для високоякісної роботи. Вимоги до працівників у туристичній галузі високі, оскільки вони мають безпосередній контакт з клієнтами, потрібна культурність, зовнішній вигляд та вміння володіти іноземними мовами.

Компанія АрТур використовує залучення студентів як сезонних працівників, оскільки для них літній робочий досвід є можливістю заробити гроші.

Підбір тимчасового персоналу потребує такої самої уважності, як і наймання постійних співробітників. Важливо знайти тих, хто розуміє очікування, поділяє цінності компанії і може швидко увійти в роботу. Детальні інструкції для всіх сезонних працівників допоможуть їм зорієнтуватися в роботі з першого дня. Необхідно забезпечити загальну ознайомчу підготовку протягом першого тижня роботи, коли вони найбільш приймальні для засвоєння нової інформації, оскільки в період туристичного сезону часу на перегляд упущених деталей або перепідготовку працівників буде обмежено.

Інструктаж для нових працівників має охоплювати кілька важливих аспектів:

- визначення цінностей та очікувань компанії, а також клієнтських потреб і вимог;
- опис обов'язків, графіків роботи, ключових показників результативності та ролі співробітника в компанії;

- стандарти одягу, поведінки, розклади, харчування, перерви, санітарія та безпека;
- процедури зустрічі і поселення клієнтів, якщо це обов'язок працівника;
- інформація про послуги компанії, екскурсії та поїздки, дослідження маршрутів;
- правила поведінки в складних ситуаціях та конфліктних випадках, вирішення проблем;
- роль сезонних працівників у підвищенні продажів і рекламі послуг;
- процедура оплати, включаючи безпеку та вирішення проблем.

Підбиття підсумків: Нові працівники повинні отримати повний обсяг інформації, необхідної для ефективної роботи в компанії.

Для забезпечення якісної роботи сезонного персоналу важливо врахувати наступні аспекти:

- забезпечення належної підтримки: необхідно встановити чітку систему звітності та пояснити, до кого звертатися у разі потреби чи проблем;
- командна взаємодія: важливо залучити сезонних працівників у колектив, ознайомити з колегами та пояснити їх роль та обов'язки;
- належний наставницький супровід: кожен тимчасовий працівник має мати наставника, який відповідає за нагляд та надання порад, готовий допомогти у разі потреби;
- передбачення дій у непередбачених ситуаціях: розроблення програми дій у випадку форс-мажорних обставин, надання контактних даних та чіткої процедури у випадку відсутності працівника з несподіваних причин.

У умовах сезонної роботи, розподіл сезонного персоналу на різні групи залежно від тривалості їх трудового контракту дозволяє розробляти відмінні підходи до мотивації, стимулювання і контролю.



Така класифікація сезонних працівників, які мають різний термін працевлаштування, дозволяє вдосконалювати систему управління персоналом та стимулювати різні групи працівників за їхнім часовим співвідношенням з компанією. Такий підхід дозволяє розрізняти програми нагород та мотивації для постійного, піврічного і місячного персоналу.

Також, аналіз персоналу має враховувати різницю між сезонними співробітниками, які вже працювали на підприємстві в попередні сезони, і новими працівниками. Віддаючи перевагу робітникам, які мають попередній досвід роботи в компанії, можна скоротити час на навчання та інтеграцію, оскільки вони вже знайомі з особливостями діяльності фірми та корпоративною культурою.

Для досягнення конкурентних переваг та підвищення ефективності управління, компанії «АрТур» потрібно активно використовувати новітні методи управління. Створення корпоративної культури, що сприяє стабільності та конкурентоспроможності на ринку, вимагає впровадження організаційних та управлінських новацій.

Модель Денісона зосереджена на чотирьох ключових аспектах корпоративної культури та керівництва: місії, здатності до адаптації, залученості та узгодженості. Ці аспекти поділяються на 12 параметрів, кожен з яких має по три якості (індикатори).

Місія охоплює основні вектори розвитку компанії через такі характеристики:

- стратегічні напрямки та наміри, що вказує на рівень зрозуміння працівниками стратегії компанії та її ефективність.
- цілі та завдання, які відображають наявність щоденних завдань працівників та їхню значущість у загальній стратегії компанії.
- бачення, що дозволяє оцінити узгодженість бачення стратегії компанії між керівництвом та персоналом.

Узгодженість відображає міцність корпоративної культури, що базується на загальній системі цінностей, уявлень і символів, що є зрозумілими та

прийнятними для всіх працівників у підприємстві. Цей аспект оцінюється через наступні показники:

- координація та інтеграція, яка вказує на узгодженість корпоративних цілей та правил між різними підрозділами організації;
- здатність до досягнення консенсусу, що характеризує здатність працівників компанії до компромісів та конструктивного вирішення суперечливих питань;
- основні цінності компанії, що відображають наявність корпоративних цінностей, які спонукають працівників відчувати ідентифікацію з компанією.

Залученість персоналу означає глибоке емоційне зв'язок працівника з компанією, який мотивує його добровільно вкладати додаткові зусилля в роботу.

Залученість персоналу оцінюється за такими показниками:

- делегування повноважень: визначає рівень участі працівників у діяльності компанії, їхню інформованість і частку у загальному технологічному процесі.
- фокус на командній роботі: відображає заохочення до спільної роботи, де кожен учасник команди спрямовує свої зусилля, вміння та можливості на досягнення загальних цілей.
- розвиток можливостей: показник, що відображає ставлення компанії до забезпечення росту персоналу, який ґрунтується на внутрішній оцінці можливостей працівників та шляхів їх професійного та кар'єрного зростання в організації.

Створення корпоративної культури, що базується на залученості персоналу, дозволяє компанії досягати стратегічних цілей, створюючи синергію у середовищі, де реалізується трудовий, творчий та інтелектуальний потенціал кожного працівника та створюються умови для їх професійного розвитку. У таких компаніях кожен працівник активно працює для досягнення власних та

спільних цілей організації, проявляючи ентузіазм і проактивність у своїй діяльності та беручи на себе повну відповідальність за якість виконаної роботи.

На етапі початкової трансформації корпоративної культури, важливо враховувати, що пошук та підбір працівників, які мають здатність до самомотивації та самодисципліни, стає ключовим елементом стратегії залучення персоналу.

#### 1. Корпоративні принципи:

1. Довіра, справедливість і повага є фундаментальними цінностями, які покладаються в основу корпоративної культури. Якщо працівники не відчують довіру до свого керівництва та колег, це може стати перешкодою для їхньої активної участі в робочих процесах. Забезпечення справедливості та поваги формує натуральну мотивацію працівників виявляти ініціативу та висловлювати свої професійні думки. Коли лідер прикладає зусилля до створення атмосфери взаємодовіри та взаємоповаги, це спонукає працівників робити те ж саме у відношенні до своїх колег.
2. Узгодженість полягає в тому, щоб керівництво здатне чітко передати працівникам стратегічні мети, місію, принципи та цілі компанії. Це важливо для того, щоб кожен працівник розумів свою роль у виконанні стратегії та цілей компанії, що мотивує їхню діяльність та сприяє реалізації поставлених завдань.
3. Ефективна комунікація – ключовий елемент для підвищення залученості працівників. Внутрішня комунікація потребує чесного спілкування між співробітниками без виникнення соціальних та ієрархічних бар'єрів. Зовнішня комунікація сприяє створенню позитивного бренду та бізнес-репутації компанії, що впливає на залучення та збереження талановитих працівників.
4. Надання повноважень – створення умов, коли кожен співробітник відчуває підтримку та довіру у виконанні своїх обов'язків, але й

розуміє межі своєї компетенції. Участь персоналу у процесах прийняття рішень є важливим фактором у культурі залученості.

5. Ефективні бізнес-процеси – визначення чітких, передбачуваних та узгоджених процесів, що відповідають цілям та принципам компанії. Пошук оптимальних шляхів роботи, які підтримують стратегічні цілі бізнесу, є завданням і керівників, і працівників.
6. Організаційна структура – має сприяти самомотивації та самодисципліні співробітників. Спрямування зусиль на оптимізацію командної роботи та створення сприятливого ділового середовища є ключовими аспектами культури залученості.
7. Самодисципліна та орієнтація на якість – необхідні для забезпечення ефективної діяльності компанії. Самодисципліновані працівники здатні самостійно виконувати завдання та приймати відповідальність за їхнє виконання, а орієнтація на якість та задоволення клієнтів є ключовими аспектами для кожного працівника.
8. Поведінка лідерів – перш ніж очікувати від своїх підлеглих високого рівня залученості, керівництво повинно продемонструвати власну пристрасність та залученість до власної роботи.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на продуктивність та емоційний стан працівників. Коли в організації слабка корпоративна культура, це може спричинити у працівників почуття розгубленості, невдоволення та невпевненості у своїй роботі. Це, в свою чергу, може призвести до зниження ефективності та мотивації співробітників. Навіть спроби здійснення реорганізації бізнес-процесів та покращення робочої ефективності часто закінчуються невдачею через складність зміни вже існуючої корпоративної культури.

Тому важливу роль у вдосконаленні корпоративної культури відіграють лідери. Їм потрібно спрямовувати увагу, зусилля та ресурси на одночасну трансформацію різних аспектів бізнесу та створення нової корпоративної

культури, яка підтримує трансформаційні зміни. Корпоративна культура відображає усі аспекти діяльності компанії, включаючи спосіб ведення керівництва та співробітників, технологічні бізнес-процеси та практики.

Ця трансформація корпоративної культури полягає в зміні моделі поведінки працівників відповідно до стратегічного бачення керівництва компанії та нових рішень, спрямованих на реорганізацію бізнесу.

### **Висновок до розділу 3**

Ефективність туристичної агенції значною мірою залежить від продуктивності її працівників. Підвищення продуктивності працівників є важливим питанням для керівництва, оскільки це безпосередньо пов'язано з якістю обслуговування клієнтів та ефективністю роботи компанії.

Одним з найефективніших способів підвищення продуктивності працівників є впровадження системи оцінки та мотивації персоналу. Чіткі критерії оцінки, прозорі системи винагород і заохочень, визнання досягнень співробітників можуть допомогти підвищити їхню мотивацію та залученість.

Важливим фактором підвищення продуктивності є забезпечення комфортних умов праці та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ергономічне робоче місце, сучасне технічне оснащення, дружня атмосфера та ефективна комунікація між співробітниками сприяють мінімізації стресу та підвищенню задоволеності роботою.

Щоб максимізувати прибутки та оптимізувати витрати, компаніям потрібно максимально використовувати свій потенціал і відкривати нові можливості. Менеджерам у туристичній галузі важливо не лише керувати своїми командами, але й оптимізувати власну роботу, ефективно розподіляти ресурси та делегувати повноваження, щоб підвищити індивідуальну продуктивність.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Ефективне управління персоналом та організація праці є ключовими факторами успіху туристичних підприємств в сучасних умовах. Від якості роботи персоналу безпосередньо залежить якість послуг, що надаються клієнтам, а отже і конкурентоспроможність компанії на ринку.
2. Система управління персоналом в компанії «АрТур» потребує вдосконалення. Зокрема, необхідно приділяти більше уваги питанням мотивації працівників, розвитку їх професійних компетенцій, впровадженню інноваційних методів управління.
3. Трудове мотивування має значний вплив на ефективність управління туристичною компанією. Матеріальні та нематеріальні стимули, сприятливий психологічний клімат в колективі, можливості для професійного зростання - все це спонукає працівників до більш продуктивної та якісної роботи.
4. Для підвищення продуктивності працівників компанії «АрТур» рекомендується впровадити систему KPI, оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати рутинні операції, забезпечити співробітників необхідними ресурсами та обладнанням. Також важливо приділяти увагу розвитку корпоративної культури та командного духу.
5. Вдосконалення системи управління туристичним підприємством передбачає чіткий розподіл функцій та відповідальності між структурними підрозділами, налагодження ефективних

комунікацій, впровадження сучасних інформаційних технологій. Стратегічне планування та управління змінами допоможуть компанії адаптуватися до мінливих умов ринку.

6. Запропоновані в роботі рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом та організації праці мають практичну цінність не лише для компанії «АрТур», але й для інших підприємств туристичної галузі. Їх впровадження дозволить оптимізувати витрати на персонал, підвищити якість обслуговування клієнтів, зміцнити конкурентні позиції на ринку.
7. Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на розробку інноваційних моделей управління персоналом в туристичній індустрії, вивчення міжнародного досвіду, адаптацію кращих практик до українських реалій. Також перспективним напрямком є дослідження впливу цифрових технологій на організацію праці в туризмі, розвиток віддалених форм зайнятості та гнучких графіків роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно - термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навч. посіб. В.К. Бабарицька, О.Ю. Малиновська. К. Альтерпрес, 2004. С. 288.
2. Бойко М.Г. Цінність орієнтованого управління у туризмі. М.Г. Бойко. К. К. нац. торг. - екон. ун-т, 2010. С. 524.
3. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. М. О. Багорка, І. А. Білоткач. Інвестиції, практика та досвід. 2011. №10. С. 17-21.
4. Бігдан М.Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. М. Г. Бігдан, Ю. Ю. Карлик. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3. 2012 (74). С. 179-182.
5. Бондаренко С. А. Управління продуктивністю праці на туристичних підприємствах. С. А. Бондаренко. Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 30(1). С. 127-131.
6. Брич. В.Я. Туроперейтинг: Підручник. За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. К.: Кондор-Видавництво, 2014. С. 276.
7. Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом. Довідник з управління персоналом. 2002. № 11.
8. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу. Допомога по кадровій роботі. М. МАУП, 2001.
9. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. Р.О. Винничук, режим доступу: <http://library.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23182/1/4-19-26.pdf>
10. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. Р.О. Винничук, режим доступу: <http://library.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23182/1/4-19-26.pdf> 37.



11. Гаврат О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. О.А. Гаврат. Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 6, Т. 2. С. 239-242.
12. Городня Т.А. Економіка туризму: теорія і практика, навч. посіб. Т.А. Городня, А.Ф. Щербак. К.: Кондор. 2012. С. 435.
13. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління, навч.-метод. Матеріали. В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель. упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. С. 96 .
14. Гетьман О. Економіка підприємства: навчальний посібник. О. Гетьман, В. Шаповал. К. Центр навчальної літератури, 2006. С. 487.
15. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. пос. В. І. Гринчуцький, Е. Т. , Карапетян, Б. В. Погріщук. К. ЦУЛ, 2010. С. 304.
16. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. С. П. Гаврилюк. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. С. 180.
17. Гончар Л. О. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. Л. О. Гончар. Інноваційна економіка. 2019. № 5-6. С. 89-96.
18. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини, підручник. О. А. Грішнова. 4-те вид., оновлене. К. Знання, 2009. С. 390.
19. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. К. : КНЕУ, 2009. С. 711.
20. Законодавство України. Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
21. Закон України “Про захист прав споживачів” від 12.05.1991 р. № 1024-ХІІ. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 30. С. 379.

22. Закон України “Про туризм” від 18.11.2003р. № 1282-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 13. С. 180.
23. Ляш О. І. економіка праці та соціально-трудова відносина, навч. посіб. О. І. Ляш, С. С. Гринкевич. К. Знання, 2010. С. 476.
24. Кифяк В.Ф. Організація туризму: навчальний посібник. Кифяк В.Ф. Чернівці. Книги XXI, 2012. С. 343.
25. Левицька І.В. Розвиток туристсько-рекреаційного потенціалу регіону як основа формування туристичного кластера. І.В. Левицька. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія, Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9, С.92-96.
26. Любіцева О.О. Методика розробки турів: навчальний посібник О.О. Любіцева. К. Альтерпрес, 2003. С. 104.
27. Макаровська Т. П. Економіка підприємства, навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К. МАУП, 2003. С. 304.
28. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств, теорія та практика. М.П. Мальська, О.Ю. Бордун. К. Центр учбової літератури, 2012. С. 248.
29. Мальська М., Зінько Ю., Лозинський Р., Рутинський М., Купець Г. Напрямки і можливості інвестицій у туристичну галузь Львівської області. М. Мальська, Ю. Зінько, Р. Лозинський, М. Рутинський, Г. Купець та ін. Матеріали регіонального семінару. Львів, 2013. С. 68-75.
30. Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. О.А. Марченко. АГРОСВІТ № 11, 2016. С. 7-11.
31. Маковей Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери. Ю. Маковей. Збірник наукових праць. 2015.

Вип. 43 “ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ”. С. 329-336.

32. Маслиган О. О. Ергономічні аспекти організації робочого місця працівників туристичної галузі. О. О. Маслиган, Е. В. Тодьєрішко. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 198-203.
33. Офіційний сайт «АрТур» <https://www.otpusk.com/agents/8902/>
34. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник. Ю.М. Правик. К. Знання, 2008. С. 303.
35. Романюк І. А. Стратегічні напрями розвитку персоналу туристичних підприємств. І. А. Романюк. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 172-176.
36. Снігур Х.А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії. Х.А. Снігур. Випуск 12. Частина 3. 2015. С. 154-157.
37. Чернявська Ю. Б. Теоретико-методологічні аспекти дослідження ринку праці. Ю. Б. Чернявська. Формування ринкових відносин в Україні. № 12 (67). 2006. С. 155–158.
38. Чорна Н. М. Інформаційні технології в управлінні туристичним підприємством. Н. М. Чорна, К. О. Коваленко. Ефективна економіка. 2019. № 4. С. 79-85.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Деталі туру

Програма туру:

Четвер

День Перший

19:00

збір групи та посадка в м. Києві (станція метро "Житомирська")

19:30

виїзд

21:00

посадка в м. Житомирі, Автозаправка БРСМ (напроти автовокзалу)

21:30

виїзд.

П'ятниця

День Другий

07:00

Прибуття в с. Ясіня Закарпатської обл.

Розселення туристів в приватних котеджах (2-х,3-х,4-х місних номерах)  
 ,година вільного часу.

08:30

Сніданок та година вільного часу.

09:30

Виїзд на одну з запропонованих екскурсій.

В перший день пропонуємо обрати одну з двох екскурсійних програм.

1.Перша це виїзд на Верховину.

Верховину називають центром гуцульської культури, тут знаходиться багато музеїв, як приватних , так і державних.

-Спочатку прогулянка "Гуцульськими стежками. Гід познайомить Вас з культурою гуцулів, їхніми традиціями , легендами, магічними місцями сили. а також помилуєтесь чудовими видами з оглядового майданчика.

- Відвідування музею гуцульського побуту , етнографії та музичних інструментів Романа Кумлика, музею "Хата -Гражда"; музею "Галерея".



## 2. Другий варіант- велопогулянка до с. Кваси.

-Першою зупинкою на нашому маршруті буде Струківська церква, яка є своєрідною візитною картою с. Ясіня і внесена до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

-Водоспада Труфянець. Це є найвищий природний водоспад в Україні. Він повноводний в кожному пору року, тому в будь-який сезон водоспад буде вражати своєю величчю. Він утворився в результаті руйнування пісковиків. Водоспад став до того великим, що навіть утворює кілька каскадів. А висота Труфанецького водоспаду складає 36 метрів.



Далі по програмі наберемо мінеральної води в с. Кваси.



Також є можливість відвідати приватну пивоварню гуцульського крафтового пива "Ципа"

19:30

Повернення в с.Ясіня.

Вечеря, вільний час, по бажанню сауна, баня, чан, колиба.

Субота

День Третій

07:00

Сніданок

07:30

Підйом на Драгобрат

Підйом на який здійснюється за допомогою транспорту ГАЗ 66 (Радянські машини підвищеної прохідності). На середину гори групу вивозять, далі йдемо пішки в супроводі кваліфікованого гіда по чорногірським хребтам та піднімаємося на вершину-гору Близницю, висота якої 1881м над рівнем моря.

По дорозі відпочинемо та пофотографуємось біля високогірних озер, а також побачимо долину крокусів. Блище до травневих свят гори вкриваються тисячами квіток шафрану.



16:30  
збір групи

17:00  
відправлення в с.Ясіня.

Вечеря, вільний час, по бажанню сауна, баня, чан, колиба.

Неділя  
День Четвертий

08:00  
Сніданок.

Звільнення номерів. Відправлення на екскурсію.

-Полонина Перців. Це своєрідний парк гуцульського колориту. Тут Вас чекає "Хата Мольфара, "Хатуля-Фолк", майстер-класи: ліжникарство (вироблення речей із шерсті), писанкарство, і навіть виготовлення предметів побуту чи декору з дерева, міді чи бронзи.



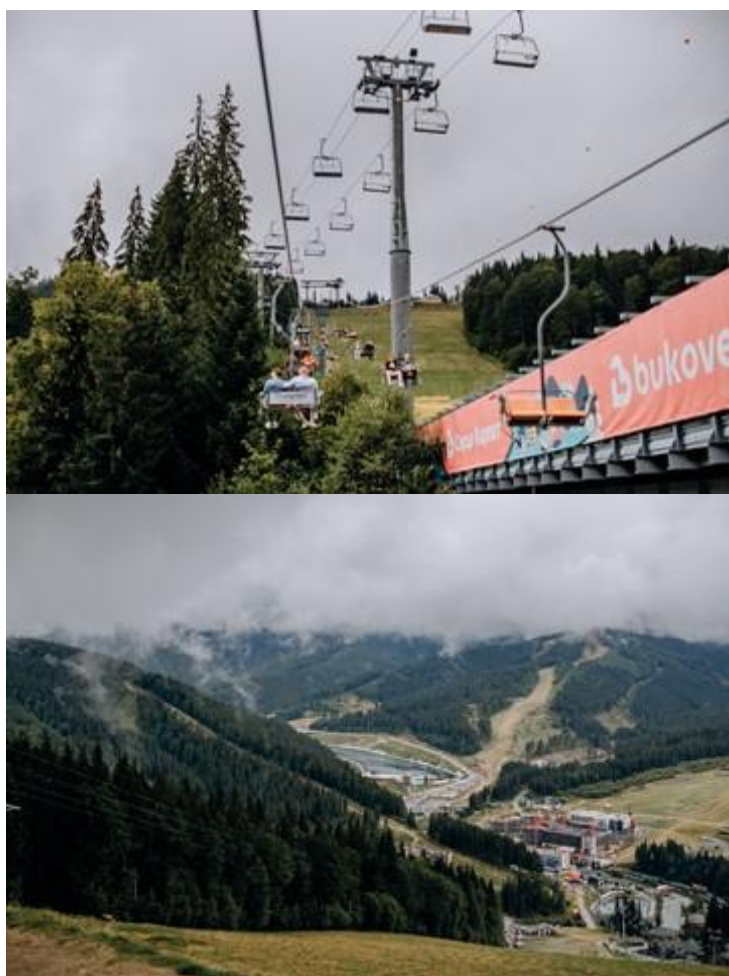
## Буковель.

В Буковелі працює оглядовий (крісельний) підйомник, який підніме Вас на вершину гори "Буковель" висота якої 1127м. над рівнем моря. На вершині гори для Вас працюватиме

"Панорама-Бар", де всі бажаючі зможуть скуштувати гуцульського "Глінтвейну" та пофотографуватися на фоні г. Говерла.







За бажанням відвідати SPA-центр "VODA".





Катання на найдовшому Тролею в Україні

Тролей – це швидкісний спуск на ролику по крутонахиленому тросу.

Політ на тролєї "Буковель" – це справжня повітряна пригода! За 100 секунд ви зможете пролетіти від вершини гори Буковель до самісінького центру курорту - на дах паркінгу №2.

Довжина тролєю "Буковель" становить 1130 метрів з перепадом висоти більш ніж 190 м! Атракціон має 4 лінії, належить до 10-ки найдовших в Європі і є найдовшим в Україні!



Також для Вас працює сувенірний ринок, в центрі курорту ви знайдете дуже багато розваг для дітей.

-Прогулянка по Яремче, огляд водоспаду "Пробій", над яким Ви пройдете по містку, висотою 20 метрів, до гуцульського сувенірного ринку.



- 18:00  
виїзд в Житомир\Київ.
- Понеділок  
День п'ятий  
03:00 - 04:00 - - прибуття в Житомир, 05:00 - 06:00 прибуття до Києва