

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет бізнесу і права**

**Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу**

**Сучасні тенденції HR-менеджменту та їх вплив на повосенне відновлення  
підприємств індустрії гостинності**

**Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Виконав: студент IV курсу 10-421 групи  
спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа  
освітньо-професійної програми  
Готельно-ресторанна справа  
Шадрін Данило Володимирович

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

Рецензент: Лиманець Л.М., власниця ресторану  
«Beer House» та готелю «Bonita»

Івано-Франківськ – 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади HR – менеджменту в індустрії гостинності.</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність та поняття HR-менеджменту.....	5
1.2. Моделі та методи HR-менеджменту .....	10
1.3. Особливості сучасного HR-менеджменту туристичного підприємства.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління персоналом в туристичному підприємстві «CORAL TRAVEL».....</b>	<b>19</b>
2.1. Організаційно-управлінська характеристика туристичного підприємства «CORAL TRAVEL».....	19
2.2. Кадрова політика та стратегія розвитку HR-менеджменту на підприємстві «CORAL TRAVEL».....	22
2.3. Аналіз діяльності туристичного підприємства «CORAL TRAVEL».	26
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>32</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>34</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних реаліях бізнесу особливого значення набув HR-менеджмент, організований з метою мінімізації витрат на персонал і забезпечення високих показників діяльності організації.

HR-менеджмент – запорука успішної діяльності будь-якої організації. Професійний та успішний підбір персоналу, наймання та відбір талантів – це лише початок побудови успішної організації. Головне завдання HR-менеджменту – постійний розвиток людських ресурсів і мотивація їх до самовдосконалення, а також привнесення в організацію шляхом розкриття прихованого потенціалу через підвищення кваліфікації, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо.

В умовах глобалізації соціально-трудоких відносин питання розвитку HR-менеджменту стало надзвичайно актуальним. Сьогодні недостатньо просто знайти хороших співробітників, їх потрібно ще й утримати, правильно мотивувати та заохочувати до ефективної роботи. Розвиток HR-менеджменту - це цілеспрямований і системний підхід до поліпшення якісних характеристик людських ресурсів організації з метою підвищення трудових показників і підвищення загальної продуктивності та ефективності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження сучасних тенденцій HR-менеджменту в індустрії гостинності на прикладі туристичного підприємства «Coral Travel» та їх вплив на повоєнне відновлення. Кваліфікаційна робота спрямована на виділення основних моделей та методів, які впливають на сучасні тенденції HR-менеджменту туристичного підприємства індустрії гостинності.

Для реалізації поставленої мети варто вирішити наступні **завдання**:

- 1) з'ясувати сутність, моделі та методи HR-менеджменту;
- 2) охарактеризувати організаційно-економічну структуру туристичного підприємства «Coral Travel»;

3) оцінити конкурентне середовище туристичного підприємства «Coral Travel» до повномасштабного вторгнення.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** виступає HR-менеджмент та його вплив на повоєнне відновлення підприємств індустрії гостинності.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є сучасні тенденції HR-менеджменту на прикладі туристичного підприємства «Coral Travel».

**Методи дослідження.** Аналіз існуючих проблем передбачає собою використання різних методів дослідження, як загальних (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо), так і спеціальних (статистичний).

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли апробацію у формі публікації в збірнику матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів з міжнародною участю «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика», (м. Львів, 18 травня 2023), збірнику міжнародної науково-практичної конференції “Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів” (м. Івано-Франківськ, листопад 2023).

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел (33 найменувань). Загальний обсяг роботи – 36 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Сутність та поняття HR-менеджменту

Якщо компанії хочуть залишатися прибутковими в довгостроковій перспективі та продовжувати задовольняти потреби суспільства в майбутньому, вони повинні координувати, тобто управляти, своєю діяльністю. Це пов'язано з тим, що бажання розвиватися та досягати результатів спонукає підприємства до постійного руху, адаптації та нових впроваджень.

Менеджмент як процес виник із потреби забезпечити цілеспрямованість і координацію роботи людей. Команди працівників потребують лідерів для виконання управлінських функцій.

Термін «HR-менеджмент» позначає певне коло явищ і процесів [1, с.110]; HR-менеджмент вивчає людину в єдності всіх її проявів, впливаючи на всі процеси в середині компанії. На нашу думку, основне завдання HR-менеджменту полягає в тому, щоб використовувати компетенції працівників найбільш ефективно, відповідно до цілей компанії та суспільства. Водночас воно має забезпечувати добробут кожної людини та будувати конструктивну співпрацю між членами команди та різними соціальними групами.

HR-менеджмент – це цілеспрямована діяльність менеджерів організації з розробки концепції кадрової політики, стратегії та методів управління людськими ресурсами. Це планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для успішного розвитку і використання трудового потенціалу на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом HR-менеджменту. Розвиток компетентних і відповідальних людських ресурсів є головною метою HR-менеджменту.

Завдання HR - менеджменту як науки є визначення та надання відповідей на питання, що стосуються природи та соціальної значущості людських ресурсів організації в сучасному контексті; формулювання теорій, методологій, технологій та найкращих практик управління персоналом, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічних цілей; а також вирішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом в контексті глобалізації.

Основу концепції HR-менеджменту в сучасних компаніях складає особистість працівника, роль якої постійно зростає.

Сьогодні діяльність кожної компанії залежить від конкретних людських ресурсів. Працівники є центральним і первинним елементом будь-якої системи управління. Суб'єктом управління є керівник [33, с.76], тоді як підпорядкована роль належить виконавцю. Усі вони визначають для себе коло функцій, які є необхідними для їхньої діяльності в організації. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві є основою управління персоналом [15, с.90].

Виходячи з цього, основними завданнями HR-менеджменту є:

- удосконалення кадрової політики;
- належне використання працівників;
- розвиток компетенцій персоналу;
- вибір та впровадження стилів управління людськими ресурсами;
- корпоративна культура;
- покращення організації робочих місць та умов праці;
- визнання індивідуальних досягнень у роботі;
- вибір систем оплати праці та мотивації.

Дуже важливим процесом HR-менеджменту є підбір персоналу.

Основними джерелами пошуку є наступне:

- використання внутрішніх кадрових резервів;
- подання пропозицій до місцевих ЗМІ;

- пошук кандидатів в Інтернеті (сайти з працевлаштування, соціальні мережі);
- рекомендації співробітників;
- пошук кандидатів в університетах та інших навчальних закладах;
- використання послуг кадрових агентств та служб зайнятості;
- розміщення оголошень; розповсюдження листівок;
- прямий пошук;
- ярмарки вакансій.

Завдання HR-менеджера – обрати найефективніше та найдешевше джерело підбору персоналу на вакансію.

Корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами. Вона впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Персонал потребує чітких регламентів, настанов, директив, детальних планів і докладних інструкцій для своєї діяльності. Рівень корпоративної культури має значний вплив на престиж і конкурентоспроможність компанії. Корпоративна культура – це стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи компанії і співробітників на спільні цілі, підвищує ініціативність персоналу, забезпечує прихильність спільним цілям і полегшує комунікацію. Корпоративна культура – це система усталених принципів і прийомів у корпоративному житті. Вона дає можливість передбачити реакції людей у кризових ситуаціях.

Для ґрунтовного вивчення корпоративної культури у науковій літературі виділяють три рівні (табл. 1.1).

До культурних артефактів належать одяг людей, правила поведінки, фізичні символи, організаційні ритуали та офісні приміщення. Інші цінності виражаються в історіях, мові та символах.

Таким чином, HR-менеджмент – це наука і мистецтво ефективного управління людьми в їхній професійній діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального підбору, розвитку, мотивації та раціонального використання людських ресурсів. Управління персоналом має

відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання трудового законодавства в процесі підбору, утримання (стабілізації) персоналу.

Таблиця 1.1.

### Рівні корпоративної культури

<b>Видимий рівень</b> (корпоративна культура в уявленні стороннього спостерігача)	<b>Невидимий рівень</b> (загальні для членів підприємства основні цінності і негласні згоди)
1. Артефакти (манера одягатися, розташування офісів, символи, девізи, церемонії)	1. Загальні цінності і переконання виражені у словах та справах  2. Основні припущення і глибокі переконання

Отже, HR-менеджмент – це наука і технологія ефективного управління людськими ресурсами в професійній діяльності управління персоналом – це система принципів, методів і механізмів оптимального підбору, розвитку, мотивації та раціонального використання працівників, управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства і має захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання трудового законодавства в процесі найму, збереження (стабілізації) та використання людських ресурсів.

Ефективне управління людськими ресурсами є найважливішим елементом управлінської діяльності компанії.

Мотивація персоналу [19, с.120] полягає у створенні сприятливих умов і стимулів, які спонукають працівників працювати з більшою ефективністю і зосереджуватися на якості та результатах.

Дослідження Гарвардської бізнес-школи показало, що:

- ✓ 10% людей працюють стабільно добре або стабільно погано;



✓ 90% потребують чітких завдань і стимулів, щоб приносити користь компанії (рис. 1.1.).

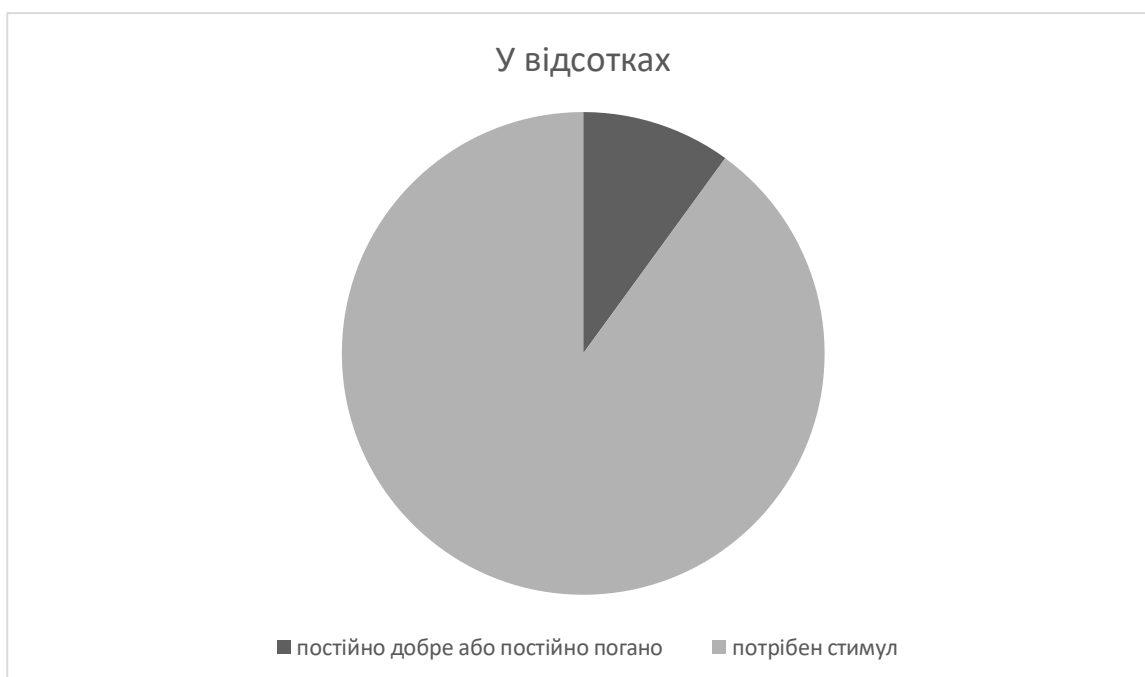


Рис. 1.1. Структура людей за необхідністю мотивування за дослідженнями Гарвардської школи бізнесу

Тому, ми дійшли висновку, що загальний успіх підприємства залежить від правильної системи мотивації. Багато підприємців переконані, що найкращий спосіб заохочення – це премії та штрафи. Однак насправді існує набагато більше видів ефективної мотивації.

Фінансові стимули включають грошові винагороди та штрафи. Прикладами є премії, надбавки, соціальні пакети, бонуси за перевиконання планових показників, страхування, пільги та інші матеріальні винагороди.

Штрафи в компаніях зазвичай різняться, але є деякі спільні риси:

- штрафи за управлінські порушення (наприклад, запізнення, не виконання планових показників тощо);
- позбавлення премій за незадовільні результати;
- відгули (додаткові робочі години).



Рис 1.2. Структура мотивації персоналу

Штрафи можуть бути ефективним способом мотивації працівників лише у поєднанні з преміюванням. Основне завдання менеджера в цьому випадку – знайти баланс між винагородою і покаранням.

## 1.2. Моделі та методи HR-менеджменту

Конкретний зміст діяльності організації з управління людськими ресурсами та кадрового менеджменту залежить насамперед від стратегічної діяльності з використання людських ресурсів, яка здійснюється за такими напрямками:

- ✓ підбір персоналу, планування, прогресивне формування команди, навчання та мотивація персоналу;
- ✓ кадрова робота охоплює всі аспекти кадрові та питання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Ця сфера також включає операційний

менеджмент.

Ці ключові аспекти HR-менеджменту передбачають, що самі менеджери мають достатній рівень компетентності, включаючи професійну компетентність, методологічну компетентність (здатність мислити системно), соціальну компетентність (здатність працювати в команді) та часову компетентність (здатність раціонально використовувати час).

До основних методів HR-менеджменту належать:

- економічні методи – способи і засоби впливу на працівників через конкретні порівняння витрат і результатів праці (матеріальне заохочення і покарання, заробітна плата, собівартість, прибуток і відпускні ціни);

- організаційно-розпорядчі методи – методи прямого впливу на персонал, які мають директивно-примусовий характер. Такі методи базуються на дисципліні, персональній відповідальності, владі та примусі.

- соціально-психологічні методи HR-менеджменту (наприклад, мотивація, моральне заохочення, соціально-психологічне планування) [16].

Менеджери можуть оволодіти цими методами самостійно, набуваючи досвіду на роботі, або на курсах з управління персоналом. Зараз існує велика кількість навчальних центрів, які пропонують такі курси. Економічні методи управління людськими ресурсами – це елементи господарського механізму, які гарантують прогресивний розвиток організації в цілому.

Функції HR-менеджменту можна розділити на дві основні групи:

1. Загальні – всі члени команди та менеджери, незалежно від їхньої посади. Вони стосуються організації, планування, управління та мотивації.

2. Специфічні функції – визначаються функціональним розподілом праці між структурними підрозділами та виконавцями. Основними цілями є підвищення конкурентоспроможності, забезпечення соціальної ефективності команди, підвищення продуктивності праці та максимізація прибутку.

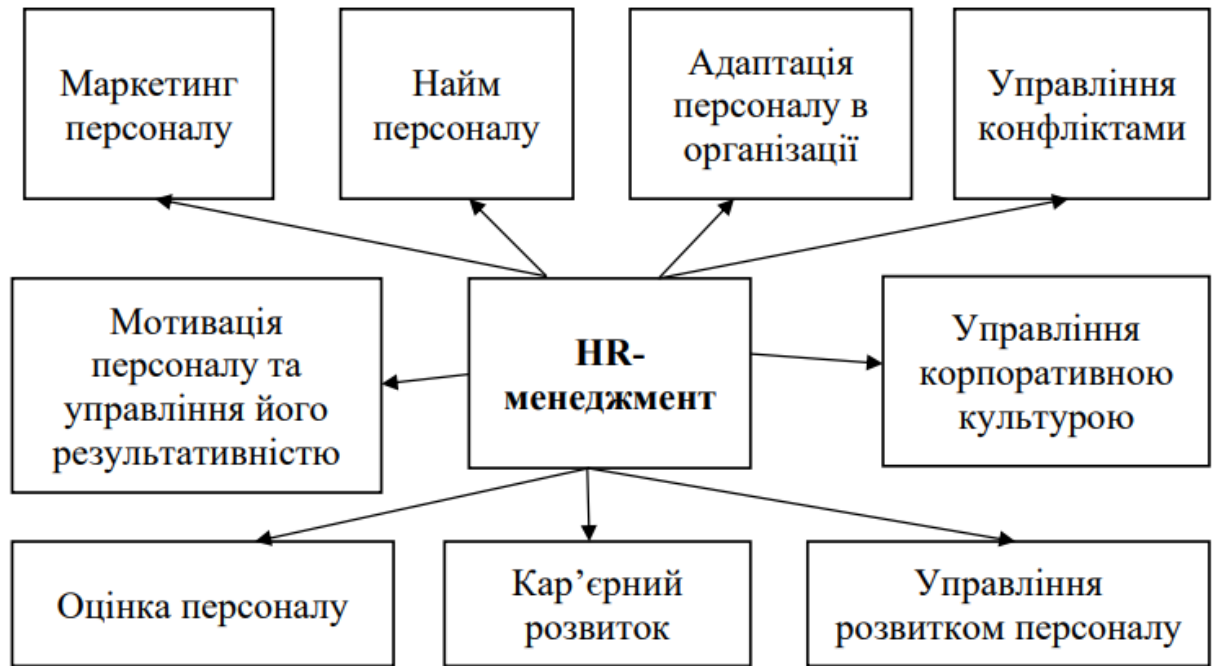


Рис. 1.3 – Структура і склад HR-менеджменту [25]

Класифікація методів HR-менеджменту означає, що вони ґрунтуються на соціальних і психологічних законах. Психологія вивчає людську поведінку, зміни в поведінці та методи визначення умов, які впливають на індивідів. Соціологія розширює рамки поняття індивіда та інтегрує кількох людей в одну команду. Соціально-психологічні методи в HR-менеджменту – це методи впливу через використання соціально-психологічних факторів.

Соціально-психологічні методи HR-менеджменту:

- Формування робочих груп;
- Створення соціальних кодексів поведінки;
- Впровадження систем соціального регулювання;
- Соціальне стимулювання;
- Задоволення соціальних потреб;
- Створення та підтримка соціально-психологічного клімату [4].

Соціально-психологічний метод HR-менеджменту пов'язаний з іншими методами управління персоналом, а саме: моральним заохоченням, соціальним плануванням, переконанням, навіюванням та особистим прикладом. Метою соціально-психологічного методу управління персоналом

є розуміння і використання закономірностей психічної діяльності людини для оптимізації психологічних явищ і процесів на користь суспільства та особистості. Однак між ними є відмінності. Соціальні методи управляють відносинами всередині груп і між групами, тоді як психологічні методи управляють індивідуальною поведінкою і міжособистісними відносинами в середині груп [8].

На рис.1.4. представлено психологічні методи HR-менеджменту.

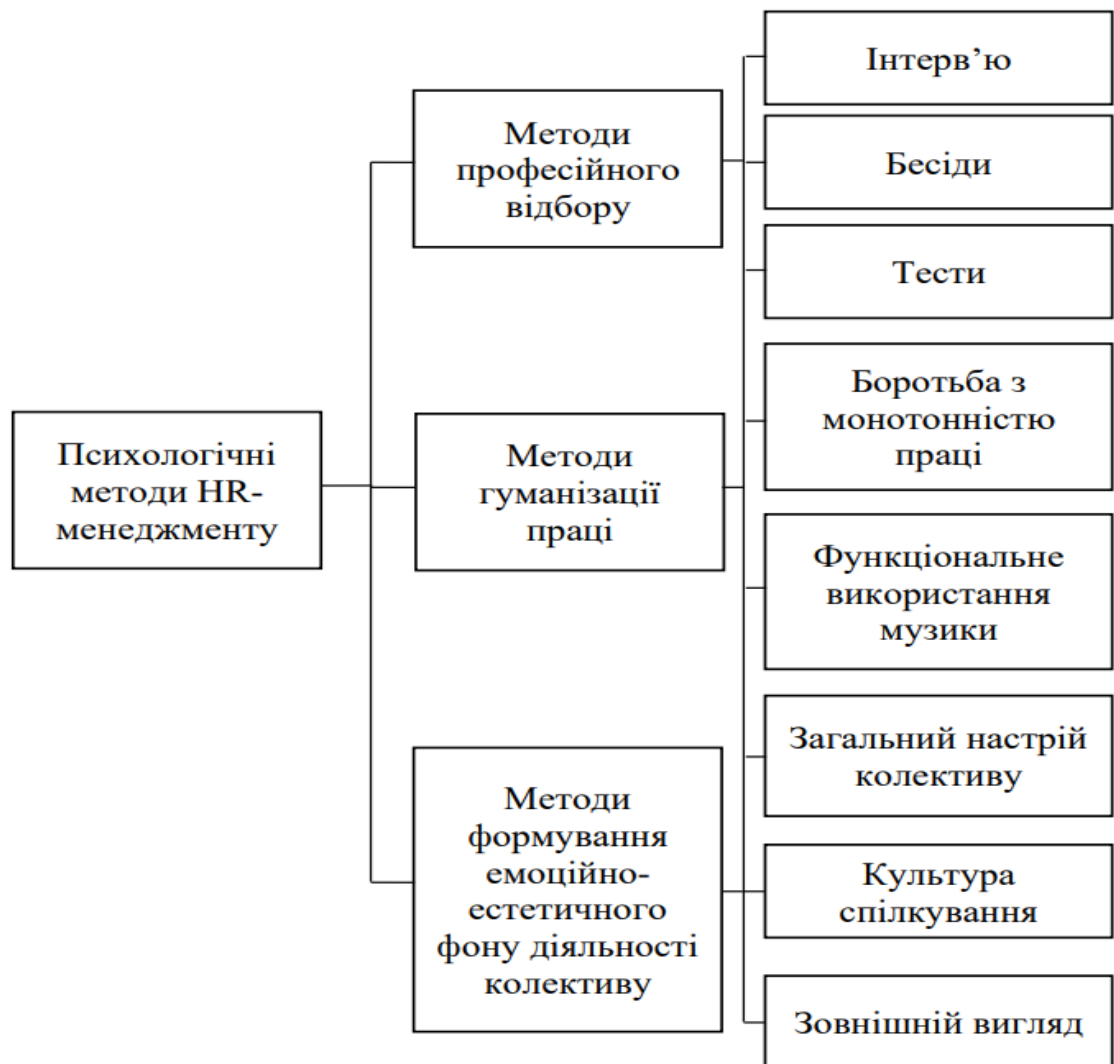


Рис. 1.4. Психологічні методи HR-менеджменту [6, с. 306-314].

Використання соціально-психологічних методів HR-менеджменту ґрунтується на соціальних відносинах, які виникають у процесі діяльності та впливають на кінцевий результат діяльності організації. Трудові колективи можуть успішно вирішувати поставлені перед ними завдання, якщо існує сприятливий «соціальний клімат» між членами колективу, а також між

керівниками та їхніми підлеглими. Робочі команди можуть успішно вирішувати поставлені завдання, якщо існує сприятливий «соціальний клімат» між членами команди, а також між керівниками та їхніми командами. Передумовами створення сприятливого клімату є добровільна участь, рівна відповідальність, самоконтроль і взаємна згода між керівниками та працівниками, а також в середині колективу.

Соціально-психологічні методи HR-менеджменту спрямовані на вирішення таких завдань:

- підвищення виробничої та творчої активності членів трудового колективу;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- ефективне використання різних форм морального стимулювання;
- вплив на групове самосприйняття колективу.

Отже, основними методами HR-менеджменту є: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально психологічні методи.

### **1.3. Особливості сучасного HR-менеджменту на туристичних підприємствах**

У сучасній ринковій економіці одним з найважливіших питань забезпечення нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій є питання управління людськими ресурсами. У найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які приділятимуть особливу увагу HR-менеджменту та управлінню ним. Сьогодні весь світ вирішує проблему вдосконалення систем управління людськими ресурсами на підприємствах з різними формами власності. HR-менеджмент – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення як організаційних, так і індивідуальних (особистих) цілей.

Для кращої організації системи HR-менеджменту компанія розробить

концепцію управління персоналом, яка деталізує напрямки кадрової політики, прийняті в стратегічному плані розвитку. Метою концепції HR-менеджменту є створення системи управління персоналом, заснованої переважно на економічних стимулах і соціальних гарантіях, а не на управлінських методах, з метою узгодження інтересів працівників з інтересами компанії для досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва та отримання найкращих економічних результатів для компанії. Основою концепції HR-менеджменту компанії є розробка принципів, напрямів і методів HR-менеджменту з урахуванням кадрових завдань на всіх рівнях діяльності компанії. Взаємодія з кадровою службою на всіх рівнях стратегічного планування діяльності компанії; впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу; визначення та реалізація єдиної тарифної політики та політики оплати праці; розробка та застосування економічних стимулів і соціальних гарантій на підприємствах; розробка заходів соціального партнерства.

В даний час основою концепції HR-менеджменту в компаніях є зростаюча роль особистості працівника, знання мотиваційних установок і вміння їх формувати і направляти відповідно до цілей компанії. Системи управління людськими ресурсами, склались під впливом впровадження передових зарубіжних методик HR-менеджменту та накопичення унікального досвіду, системи HR-менеджменту, що склалися на передових вітчизняних підприємствах, включають такі підсистеми:

- аналіз та планування – дана підсистема включає формування кадрової політики, кадрової стратегії, аналіз людських ресурсів і ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у людських ресурсах, організацію реклами та налагодження взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство людськими ресурсами;

- підбір та прийом на роботу: проведення співбесід, тестів та анкетування для визначення інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей;

- оцінка персоналу: особиста оцінка знань, навичок, компетентності та особистої відповідальності; оцінка обов'язків, виконаної роботи та її результатів;
- організація навчання та розвитку персоналу: підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, вступний інструктаж, організація розвитку персоналу, розвиток кар'єри та працівників;
- оцінка результатів діяльності та ротація персоналу: заходи, спрямовані на забезпечення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу працівника вимогам виконуваної роботи;
- мотивація працівників: розробка мотиваційних систем, розробка систем винагород, участь працівників у прибутках і капіталі компанії, розробка форм морального стимулювання працівників;
- облік персоналу в компаніях: облік найму, переведення, заохочень і стягнень працівників; звільнення працівників; організація ефективного використання працівників; управління зайнятістю працівників; ведення трудових книжок працівників [23].

HR-менеджмент – це організаційна діяльність, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення організаційних та індивідуальних цілей. Тому управління має здійснюватися на основі найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту. Основним завданням для всіх підприємств, незалежно від форми власності, типу підпорядкування та розміру, є забезпечення ефективної системи HR-менеджменту.

Показниками оцінки організаційної ефективності HR-менеджменту компанії є плинність кадрів, співвідношення кількості керівників до кількості працівників інших категорій, надійність виконання працівниками своїх обов'язків, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівників, кількість суперечок, скарг та нещасних випадків. До них відносяться: плинність кадрів, співвідношення кількості керівників до кількості інших працівників, надійність роботи працівників, рівномірність навантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівників, кількість суперечок, скарг та



нешасних випадків. Цей набір показників дозволяє оцінити ключові параметри організації праці працівників, так і як ефективність, надійність, рівномірність та якість. Для ефективної роботи підприємства важливо враховувати кожен з цих факторів, а стан організаційного порядку та організаційної культури на підприємстві можна визначити за досягненням певних цілей за кожним з цих факторів. Показниками оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства є: стан морально-психологічного клімату, мотивації, потреб і конфліктів у трудовому колективі; вплив соціальних програм на результати діяльності працівників і підприємства в цілому; задоволеність працівників конкурентоспроможністю робочої сили; організацією праці, її продуктивністю та винагородою; роботою підприємства в цілому.

Індикаторами оцінки економічної ефективності HR-менеджменту підприємства є співвідношення між витратами на забезпечення компанії компетентним персоналом і результатами, отриманими від цієї діяльності, співвідношення між бюджетом компанії і чисельністю персоналу, вартісна оцінка різниці в продуктивності праці. В умовах ринкової економіки важливими економічними показниками є також прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність працівників, співвідношення темпів зростання продуктивності працівників до темпів зростання середньої заробітної плати, зарплатомісткість та зарплатоємність, витрати на управління.

На нашу думку, склад показників має бути варіативним та уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємств. Наразі важливість наукового обґрунтування складу показників ефективності HR-менеджменту, які відображають кінцевий результат економічного розвитку підприємства [21].

HR-менеджер туристичної агенції зобов'язаний точно визначити кінцеву мету роботи кожного з підлеглих. Важливо детально пояснити механізми та етапи їх досягнення. У цьому випадку менше потрібно давати особистих

вказівок, пов'язаних з роботою, і більше проявляється автономія працівника. HR-менеджери зобов'язані складати і застосовувати чіткі інструкції та керівництво.

Управління сучасними туристичними підприємствами характеризується:

- постійним прагненням до підвищення загальної ефективності бізнесу;
- широкою економічною самостійністю, що забезпечує свободу прийняття рішень особами, які відповідальні за кінцевий результат функціонування підприємства на ринку;
- постійним коригуванням цілей і програм у відповідності до кон'юнктури ринку та зміни у зовнішньому середовищі;
- орієнтацією на досягнення запланованих кінцевих результатів діяльності підприємства;
- використанням сучасних інформаційних інфраструктур для багато варіантних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
- зміною функцій планування – від поточного – до майбутнього;
- зосередженням уваги на всіх ключових факторах, що покращують діяльність підприємства.
- максимальним використанням новітніх технологій [3].

Таким чином, HR-менеджмент – це управління, яке дозволяє компанії ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та цілеспрямовано розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, що дозволяє їй задовольняти потреби своїх клієнтів та досягати поставлених цілей з високою ефективністю.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «CORAL TRAVEL»

#### 2.1. Організаційно-управлінська характеристика туристичного підприємства «CORAL TRAVEL»

Маючи 20-річний досвід роботи в сфері виїзного туризму, Coral Travel пропонує туристичному ринку тільки високоякісні туристичні продукти.

Компанія заснована в 1995 році. Місце знаходження головного офісу – м. Київ. Coral Travel – це одна з найбільших і найперспективніших туристичних агенцій в Україні.

Авіакомпанія виконує чартерні рейси з великих міст України, Індонезії, Іспанії, Греції, Єгипету, Таїланду, Тунісу, Марокко, Ізраїлю, Об'єднані Арабські Емірати, Китаю, Куби, Індії, Маврикії, Танзанії, Домініканська Республіка, Туреччини, Мальдіви, В'єтнам, Сейшели, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика та Камбоджа, Йорданія, Андорра та Австрія. Туроператор активно займається організацією групових та індивідуальних турів на власних чартерних програмах та регулярних рейсах, розвитком інсентив, конференц-туризму, спортивного та інших видів туризму, а також продажем авіаквитків онлайн. Travel реалізує свої туристичні продукти спільно з ODEON TOURS, компанією, що належить OTI Holdings, яка отримала міжнародний сертифікат якості менеджменту ISO9001:2000 від сертифікаційного органу BVQI. Coral Travel – це компанія, яка надає мандрівникам із середнім та високим рівнем доходу широкий спектр послуг і прагне задовольнити їхні потреби в подорожах і прагне забезпечити 100% задоволення всіх своїх клієнтів.

Компанія приділяє пильну увагу своїй системі управління якістю та персоналу. Бренд Coral Travel визнаний на ринку, як бренд надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії, і є стимулом для подальшого розвитку та вдосконалення.

Сьогодні компанія відправляє на відпочинок понад мільйон туристів щороку. Компанія виконує чартерні та регулярні рейси з усіх аеропортів Києва.

Місія Coral Travel – сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини між клієнтами, агентами та операторами ґрунтуються на взаємній довірі, повазі та підтримці. Кінцева мета діяльності – зробити якісний відпочинок доступним для всіх категорій населення країни.

Основною метою компанії є подальше підвищення ефективності своєї діяльності та конкурентоспроможності на ринку, що вимагає цілеспрямованих дій за чотирма напрямками:

- Управління очікуваннями ринку шляхом вживання ефективних заходів для зміцнення лояльності до продуктів компанії та подальшого підвищення популярності бренду Coral Travel;
- підвищити ефективність діяльності компанії за рахунок високих обсягів продажів і диференціації туристичного продукту;
- постійно відстежувати поточну ситуацію на ринку і оперативно коригувати плани;
- підвищити якість управління компанією за рахунок ефективного планування та підвищити точність прогнозів компанії;
- працювати за найвищими світовими стандартами, впроваджувати інноваційні туристичні технології, без яких не можливий прогрес [17].

Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують майбутні тенденції попиту. Для того, щоб спрямувати обсяги продажів у правильному напрямку, діяльність планується на основі даних, отриманих у попередньому році. Довгострокові плани та плани на наступні три, п'ять і десять років постійно оновлюються і доповнюються аналізом тенденцій світового туристичного ринку та міжнародної політики.

У майбутньому Coral Travel планує розширювати свій бізнес, збільшуючи частку ринку, покращуючи якість, освоюючи нові напрямки і

розширюючи спектр пропонованих послуг.

З кожним роком, коли компанія все більше розширюється і будує нові філії, потреба в персоналі зростає. Тому попит на професіоналів починається з керівних посад і закінчується технічними [18].

Одним з елементів системи розвитку співробітників є заохочення до професійного розвитку та навчання. Це значно покращує кінцеві результати трудової діяльності співробітників і дозволяє компанії досягти головної мети – максимального прибутку. Матеріальне стимулювання персоналу включає в себе різні форми оплати праці, методи, системи та організацію преміювання. Матеріальне стимулювання персоналу повинно бути спрямоване на задоволення потреб працівників в отриманні більш високої заробітної плати за рахунок підвищення рівня їх індивідуальної професійної майстерності. Тому в країнах з розвиненою ринковою економікою поширеною є система оплати праці, відома як «плата за знання», основними принципами якої, на думку С.Шекшні, є винагорода працівників за набуття та застосування нових навичок, компетенцій та знань, а не за потенційний внесок посади у досягнення цілей організації. На думку Шекшні, організаціям, які впроваджують систему оплати за результатами, важливо визначити, які саме знання будуть винагороджуватися працівникам. Основою для відбору знань, навичок і компетенцій має бути стратегія розвитку компанії та стратегія HR-менеджменту. Набір знань, навичок і компетенцій, за які менеджери винагороджують працівників, не повинен бути постійним; ключові навички можуть і повинні змінюватися зі зміною стратегічних цілей компанії [7].

Ефективність діяльності будь-якої компанії чи організації залежить насамперед від рівня розвитку її людських ресурсів. Вона визначається рівнем розвитку її людських ресурсів. Здатність організації постійно підвищувати професійний рівень свого персоналу є одним з ключових факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, оскільки теоретичні знання та практичні навички швидко старіють. Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через

професійне навчання без відриву від виробництва.

Потреба у HR-менеджменті зумовлена такими факторами, як впровадження нового обладнання, технологій та знань; розробка та виробництво нових або модернізованих продуктів; зміна динаміки зовнішнього середовища; вихід на нові ринки, в тому числі глобальні ринки. Ще одним фактором, що впливає на необхідність безперервного професійного розвитку HR-менеджменту є те, що компаніям вигідніше підвищити віддачу від своєї вже стабільної робочої сили за рахунок безперервного розвитку, ніж залучати нових працівників.

Система сприяння професійному розвитку HR-менеджерів туристичної агенції Coral Travel складається з наступних основних елементів:

1) Матеріальне стимулювання у вигляді підвищення заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації, участі працівника в інтересах компанії та дотримання принципу винагороди за зусилля.

2) Не грошові стимули: у вигляді похвали, визнання досягнень, можливості просування по службі, участі в не формальних організаціях, престижу і кредиту. Щоб побудувати ефективну систему мотивації, компаніям варто проводити щорічне опитування працівників [24].

Сьогодні на багатьох підприємствах в Україні використовуються лише окремі елементи системи стимулювання та мотивації професійного розвитку персоналу, але в цілому система мотивації знаходиться в не задовільному стані і потребує вдосконалення.

## **2.2. Кадрова політика та стратегія розвитку HR-менеджменту на підприємстві «CORAL TRAVEL»**

Ефективне управління – це найкраще використання різних ресурсів, які є в розпорядженні організації. Немає необхідності доводити, що з усіх наявних сьогодні ресурсів головним ресурсом підприємства є людина. На відміну від

предметних факторів виробництва, вона є "живою", приймає активні рішення, критично оцінює та діє відповідно до вимог, які до неї висуваються, має суб'єктивні інтереси, чутлива до управлінських впливів, а її реакція є невизначеною.

Всі завдання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами в компанії Coral Travel, централізовано керуються HR-менеджером, а він в свою чергу підпорядковується директору та першим віце-президентам.

Одним з елементів системи управління HR-менеджменту є забезпечення процесу планування кадрового потенціалу компанії. Для туристичної агенції Coral Travel завжди важливо забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості та у потрібний спосіб.

Планування HR-менеджменту повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності і задоволеності роботою. Людей приваблюють місця, де їм створені умови для розвитку їхніх навичок і де їм гарантований стабільний, високий дохід.

Водночас, ефективне планування HR-менеджменту позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки:

- Детальному плануванню, що дозволяє виявити потенціал працівників і продуктивно використовувати його;
- Покращення процесу підбору персоналу. Планування – це джерело інформації про потреби компанії в людських ресурсах, що дозволяє здійснювати систематичний пошук і відбір кандидатів, знижуючи витрати і уникаючи кризових ситуацій, пов'язаних з нестачею робочої сили;

Цей метод є оптимальним, оскільки залучення необхідної робочої сили обходиться дешевше. Однак рекрутинг за допомогою співробітників організації сприяв поширенню та розвитку кадрової проблеми, пов'язаної з набором персоналу з "чистого аркуша". Ця проблема стала очевидною і сприяла "кумівству" в середині організації, що не сприяло розвитку організації в жодному суспільстві. Ця проблема має значний вплив на поточний розвиток компаній, коли ними керують переважно менеджери і фахівці з обмеженими

знаннями про туристичну індустрію.

Також Coral Travel використовує й зовнішнє джерело залучення кандидатів, а саме – розміщення оголошень в засобах масової інформації. Основною перевагою цього методу є широке охоплення населення, яке може ознайомитися з рекламним оголошенням. Даний метод широко використовується для залучення кандидатів масових професій.

Тому справедливо стверджувати, що не існує єдиного найкращого способу виявлення потенційних кандидатів, і HR-відділи повинні бути знайомі з усіма методами підбору персоналу на вакантні посади. Більшість експертів сходяться на думці, що існує два основних правила для успішного процесу підбору персоналу:

- 1) Завжди шукайте кандидатів в середині організації;
- 2) Використовувати щонайменше два методи для залучення кандидатів ззовні.

Підбір кандидатів є основою для наступного етапу – відбору майбутніх працівників. Зміст цього етапу багато в чому буде залежати від традицій і культури організації та характеру посади, на яку підбирається кандидат, але в загальних рисах етап відбору може бути представлений наступною схемою наступним чином:

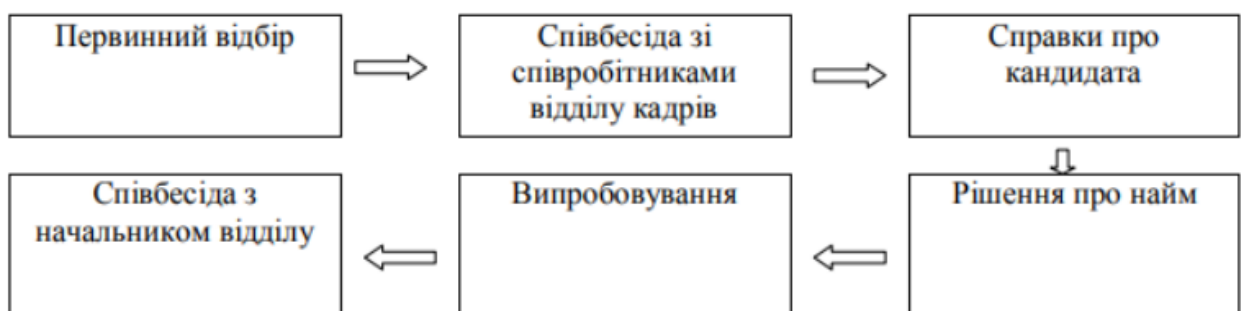


Рис.2.1.Схема процесу відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві

На етапі первинного відбору відділ кадрів аналізує список кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам компанії до майбутніх працівників. Основна мета первинного відбору – відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам. Найпоширенішим методом первинного відбору



кандидатів, який широко використовується в HR-відділах компаній, є аналіз анкет і резюме потенційних кандидатів. Як правило, етап первинного відбору завершується аналізом поточного статусу кандидата та його потенціалу для професійного розвитку, а також формуванням остаточного списку кандидатів, які найбільше відповідають компетенціям кандидата. Решта кандидатів отримують повідомлення про те, що вони не відповідають вимогам організації.

На наступному етапі HR-менеджер проводить співбесіду. Мета цієї співбесіди – оцінити, на скільки кандидат відповідає ідеальному профілю працівника компанії, його/її здатність відповідати вимогам посадової інструкції, його/її потенціал до професійного зростання та розвитку, а також здатність адаптуватися в організації. Результати співбесіди завжди документуються HR-менеджером у спеціальній формі оцінки кандидата [26].

Професійний розвиток людей та персоналу є одним з ключових показників суспільного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше підприємства беруть на себе ініціативу щодо подальшого розвитку свого персоналу. Планування та організація розвитку людських ресурсів стає ключовою функцією HR-відділу. Якщо Україна наслідуватиме цей приклад, це стане передумовою для забезпечення стабільного економічного зростання в країні, що неможливо без зацікавленості самого кандидата, оскільки професійний розвиток вимагає значних зусиль з його/її боку. Мотивацією тут може бути як бажання освоїти нову професію, так і гарантія стабільності або зростання доходу. Мотивацією тут може бути гарантія стабільності або зростання доходу, отримання знань, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці або здобуття незалежності від роботодавця [28].

Система сприяння професійному розвитку працівників туристичної агенції Coral Travel складається з наступних основних елементів:

- 1) Матеріальне стимулювання у вигляді підвищення заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації, участі працівника в інтересах компанії та дотримання принципу винагороди за зусилля.

2) Не грошові стимули: у вигляді похвали, визнання досягнень, можливості просування по службі, участі в не формальних організаціях, престижу і кредиту. Щоб побудувати ефективну систему мотивації, компанії повинні проводити щорічне опитування працівників для виявлення ієрархії мотивацій співробітників [24].

Сьогодні на багатьох підприємствах в Україні використовуються лише окремі елементи системи стимулювання та мотивації професійного розвитку персоналу, але в цілому система мотивації знаходиться в незадовільному стані і потребує вдосконалення.

### **2.3. Аналіз діяльності туристичного підприємства «CORAL TRAVEL»**

Аналіз конкурентних можливостей визначає свої сильні та слабкі сторони на основі конкурентних можливостей компаній. Він складається з ключових показників, що характеризують масштаби виробництва та масштаби продажів. Це фонди, що знаходяться у власності підприємства (включаючи основні виробничі потужності), кількість і вартість виробленої продукції та її види, рентабельність і технічні параметри продукції, організація виробництва і реалізації продукції. Показники загального доходу та витрат, включаючи маркетингову діяльність, також підлягають оцінці.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності Coral Travel використовувався метод аналізу фінансово-господарської діяльності компаній.

Основні фінансові показники діяльності підприємства за досліджуваний період наведені в таблиці 2.1.

Згідно з таблицею аналізу, чистий прибуток компаній зафіксував незначне зниження на 1,53% у 2019 році, але поступово зріс на 10,99% та 12,33% з 2020 по 2021 рік. Змінилась і собівартість реалізованої продукції, поступово зросла на 8,67% і 11,91% з 2020 року до 2021 року відповідно.

Кількість товарів за період дослідження поступово зменшилася на 41 коп. з 2020 по 2021 рік. Це також відобразилося на валовому прибутку, сума якого поступово зростає до 1232 тис. грн. у 2021 році.

Таблиця 2.1

## Дані щодо основних фінансових показників діяльності «Coral Travel»

Показники	Період			Відхилення			
				Абсолютне (+,-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (ЧД)	1674	1858	2087	184,0	229,0	10,99	12,33
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. (СВ)	703	764	855	61,0	91,0	8,67	11,91
Витрати на 1 грн. продукції, грн. (СВ/ЧД)	0,42	0,41	0,41	-0,01	0,0	-2,38	0,00
Валовий прибуток, тис. грн	971	1094	1232	123,0	138,0	12,66	12,61
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	167	162	294	-5,0	132,0	-2,99	81,48
Чистий прибуток, тис. грн..	137	133	241	-4,0	108,0	-2,91	81,20
Середньооблікова чисельність, осіб	38	39	40	1,0	1,0	2,63	2,56
Середня заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	163,6	163,6	163,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги), тис. грн	48,9	44,3	82,8	-4,6	38,5	-9,41	86,91
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги), тис. грн.	220,4	138,3	93,2	-82,1	-45,1	-37,25	-32,61

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Фінансові показники до оподаткування зросли ще на 2,99% у 2020 році порівняно з 2019 роком і до 81,48% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Аналогічна зміна відбулася і в розмірі чистого доходу, який у 2020 році зріс на 2,91% доларів США, тоді як у 2021 році він збільшився на 81,20% порівняно з 2020 роком.

Дебіторська заборгованість компанії зменшилася в 2019 році, продемонструвавши покращення у співпраці з покупцями та клієнтами. Проте, протягом 2021 року показник зріс і на кінець звітного періоду досяг 82,8 тис. грн. Заборгованість кредиторів підприємства зросла за аналізований період, що свідчить про можливість використання товарного кредиту для господарської діяльності підприємства. Однак у 2020-2021 роках його сума зменшилася до 93,2 тис. грн. – на кінець 2021 року.

Фінансовий стан визначається на конкретний момент часу і характеризує конкурентоспроможність і фінансовий потенціал компанії. Також можна оцінити, наскільки забезпечені економічні інтереси як самої компанії, так і її партнерів. Аналіз фінансового стану - це ретельне, засноване на наукових доказах, дослідження руху фінансових відносин і фінансових ресурсів в єдиному виробничо-господарському процесі.

Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості «Coral Travel» на рис.2.2

Тому ми бачимо, що у 2021 році найбільшу частку коштів складатимуть власні кошти.

Звичайне мінімальне значення коефіцієнта автономії становить, оцінюється на рівні 0,5, припускаючи, що фінансові ресурси є самофінансованими, тобто борг можна обслуговувати. Видно, що протягом усього періоду аналізу років показники були в межах норми.

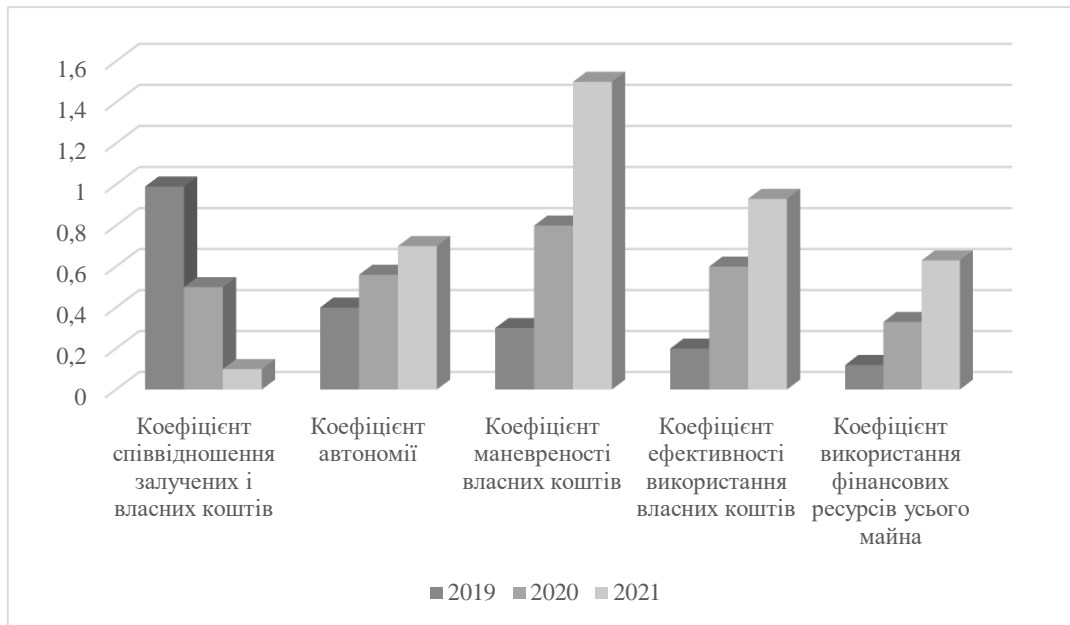


Рис.2.2. Аналіз показників фінансової стійкості «Coral Travel»

Тож ми бачимо, що всі показники зростають. Це свідчить про ефективність роботи опитаних компаній. Такі показники свідчать про те, що ця компанія має добре сплановану фінансову систему та зацікавлена у співпраці з іншими компаніями.

Розглянемо показники прибутковості для компанії Coral Travel у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Показники рентабельності діяльності

№	Стаття	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
					2020 до 2019	2021 до 2020
1	Рентабельність капіталу	0,5	1,5	1,89	1	0,39
2	Рентабельність власного капіталу	0,32	1,58	2,02	1,26	0,44
3	Рентабельність виробничих фондів	0,22	1,66	2,48	0,94	1,32

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Для наглядності зміни показників, проаналізуємо динаміку показників ділової активності «Coral Travel» на рис.2.3.

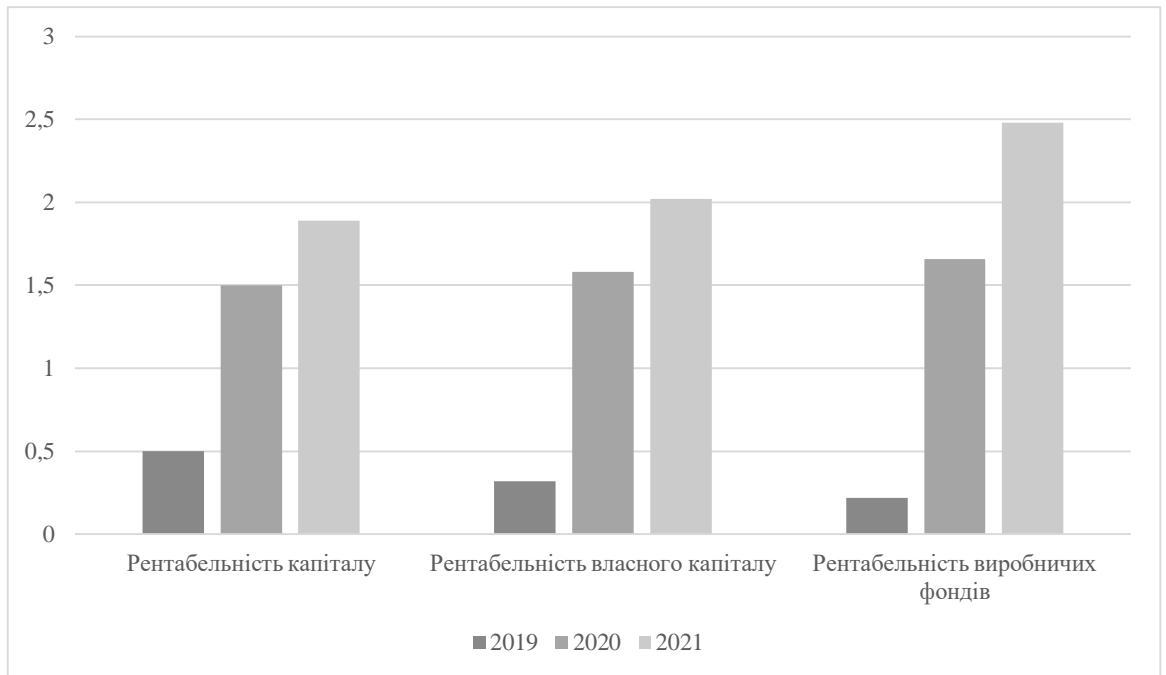


Рис.2.3. Показники рентабельності діяльності

За аналізований період компанія збільшила прибуток, що призвело до значного зростання показників прибутковості.

Розпочнемо з аналізу динаміки основних показників обсягу послуг, що надаються туристичними підприємствами (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства «Coral Travel»

Показники	Роки		Абсолютний приріст Ланцюговий	Темп зростання Ланцюговий	Темп приросту, % Ланцюговий
	2020	2021			
Кількість обслугованих туристів	21578	22595	1017	104,7	4,7
у тому числі за видами:					
туристів, які виїжджали за кордон	15785	16854	1069	106,7	6,7
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	5793	5741	-52	99,1	-0,9
Кількість тuro-днів, наданих туристам	151046	180760	29714	119,6	19,6
Обсяг наданих туристських послуг :	35786	41258	5472	115,2	15,2
туристам, які подорожують в межах України	17854	19954	2100	111,7	11,7
туристам, які виїжджали за кордон України	17932	21304	3372	118,8	18,8

З аналізу таблиці 2.3 можна зробити висновок, що діяльність Coral Travel у 2021 році покращила показники кількості обслужених туристів та кількості днів подорожі порівняно з 2020 роком. Це робиться за рахунок підвищення якості, а отже, і кількості наданих туристичних послуг. Порівняно з 2020 роком загальна кількість туристів зросла на 4,7%, а загальна кількість днів подорожі зросла на 19,6%.

За даними таблиці графічно на рис. 2.4 зобразимо динаміку загальної кількості туристів за 2020-2021 роки.

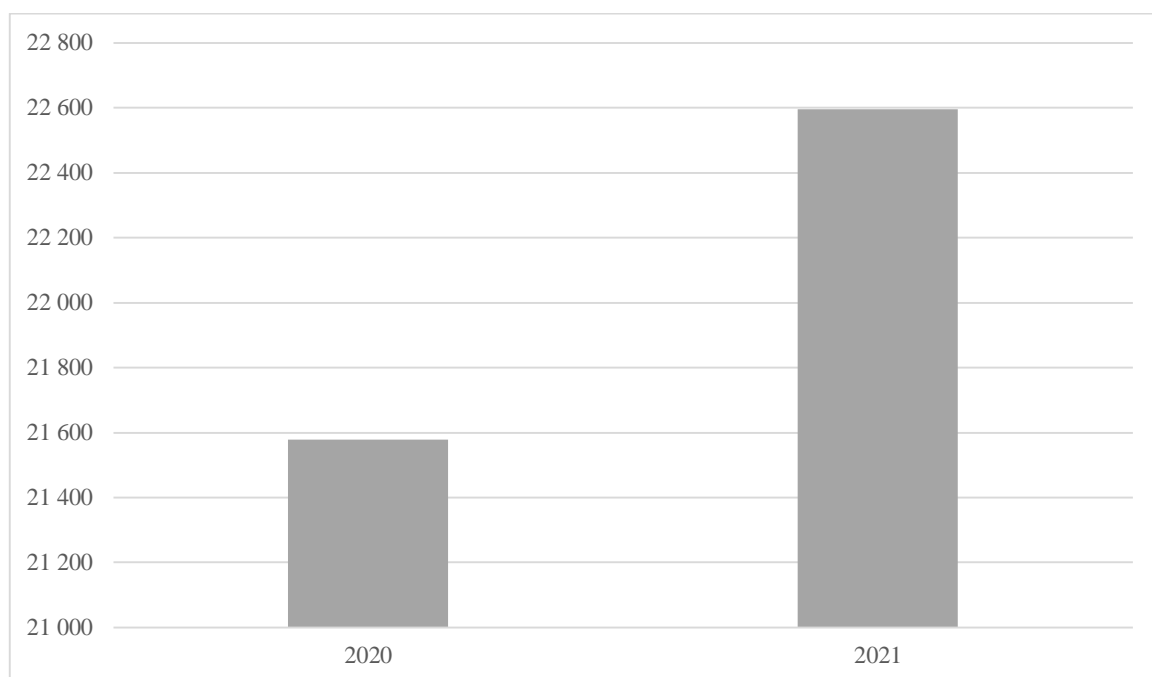


Рис.2.4. Динаміка загальної кількості туристів «Coral Travel» за 2020-2021 роки

Найбільшу частку клієнтів турфірми Coral Travel становить молодь, цей показник в середньому становить 35-40%. Найменший відсоток серед клієнтів старшого віку, від 5 до 7 %.

Тому, незважаючи на те, що основні бізнес-процеси туристичної фірми знаходяться в цілому на досить високому рівні, слід звернути увагу на розвиток додаткових послуг.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено поняття, моделі та методи HR-менеджменту, визначено особливості сучасного HR-менеджменту на підприємствах туристичної індустрії. В ході роботи було виокремлено теоретико-методологічні проблеми управління персоналом туристичного підприємства Coral Travel.

Проаналізувавши поточний стан систем HR-менеджменту в українських компаніях, ми дійшли висновку, що багато систем застаріли і потребують вдосконалення та оновлення. Для деяких компаній лише діяльності місцевих бізнес-шкіл недостатньо для належної оцінки кадрових питань. Тому важливо комплексно проаналізувати зарубіжний досвід, узагальнити його та адаптувати до проблем української економіки.

HR-менеджмент зосереджений на формуванні ефективної командної роботи, яка використовує високу мотивацію та професіоналізм для досягнення високих результатів для компанії.

Порівнюючи сильні та слабкі сторони Coral Travel, можна зробити висновок, що компанія має відносну конкурентоспроможність за основними аспектами своєї діяльності, такими як якість послуг, імідж компанії та її сучасний рівень кваліфікації, зрілість технології та технічної інфраструктури, здатність до розробки та впровадження новинок, рівень професіоналізму персоналу.

Тому, по-перше, необхідно розширити ринкову частку традиційних товарів, використовуючи слабкі сторони конкурентів, а по-друге, зробити заяву про впровадження та організацію збуту нових видів послуг.

Туристичне підприємство Coral Travel має імідж надійного туроператора для зміцнення та підвищення впізнаваності компанії на ринку.

Сучасні економічні умови вимагають суттєвої модернізації функціонування туристичних об'єктів.

Проведений аналіз показав, що ефективність діяльності компаній є



достатньо високою, але показники їх діяльності мають тенденцію до зниження. У компанії відсутні чіткі, науково обґрунтовані стратегічні рамки, що відповідають рівню розвитку та потенціалу компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. *Управління персоналом: навч. посіб.* Вінниця: ВНТУ, 2016. 283 с.
2. Андронко І.П. *Менеджмент готельно-ресторанного господарства: Підручник.* ХНУМГ. 2014. 431с
3. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка терміні. *Міжнародний зб. наук. праць.* 2012. № 3(12). С. 41-60.
4. Бордзань С. П. Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством. 2016. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/\\_doc.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf).
5. Босовська, М., Бовш, Л. (2021). *Менторинг у HR-менеджменті готелю.* Університетські наукові записки, 3(81), 76-86. DOI 10.37491/UNZ.81.6
6. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-Трудові Відносини: Теорія та Практика.* №1 (7). 2014. С. 306-314.
7. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>.
8. Воляннюк Н. Ю, *Соціальна психологія: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
9. Грідін, О. В. (2017). *HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження.* URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15982/1/XNTYSG\\_185\\_2017\\_2.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15982/1/XNTYSG_185_2017_2.pdf)
10. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.).* Тернопіль :ЗУНУ, 2021.
11. Жавела К. А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. №22. С. 73–78.

12. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. №4. С. 125–133.
13. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання., Київ, 2018. №3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
14. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання, Київ. 2018. №3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
15. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/27\\_1\\_2018/13.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/13.pdf)
16. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. Державне управління та місцеве самоврядування. № 3(22). 2014. С. 234–244
17. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. К.: Вид-во "Кондор". 2003. 296 с.
19. Кузьмін О. С., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5133>
20. Кушнірук, Г. (2023). Сучасні технології HR-менеджментув готельно-ресторанному бізнесі: Аутсорсинг vs. Аутстафінг. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, Том 6, №2
21. Лобова С.В. "АУТ" в сучасних технологіях управлінням персоналом. Вістник Алтайського державного університета. 2011. № 8 (82). С. 111-114.

22. Охота, В. (2020). Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка, №(3-4), 127-132. doi:<https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.18>
23. Писанко Г. Автоматизовані системи оцінки персоналу. Кадровик України. 2011. № 11. С. 115-121.
24. Пономаренко В.С. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посібн. Харків : Видво ХНЕУ, 2008. 336 с.
25. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. Матеріали. К.: НАДУ, 2013. 100 с.
26. Сидорук С.М. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі паблік-інжинірінга. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf>.
27. Сочинська-Сибірцева, І. М., Доренська, А. О., & Тушевська, Т. В. (2022). HR-менеджмент. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content>
28. Таньков К.М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. Бізнес-інформ. 2012. № 12. С. 145-147.
29. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106-112.
30. Фандеєва А.Є. Теоретичні положення стратегічного управління людськими ресурсами. Бізнес Інформ. 2012. № 11. С. 230-233.
31. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія/за заг. ред. І.Б. Швець. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
32. Ronald J. Burke, Julia Christensen Hughes. Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries . School of Business New York University, College of Business and Economics University of Guelph, Canada, 2016, 448 p.
33. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY. McGraw-Hill, 2018. 350 p.