

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

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ПРИКЛАДІ ТУРАГЕНТСТВА «ОДІССЕЯ»**

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

Виконала: студентка IV курсу 461 групи
денної форми навчання

Спеціальності: 242 Туризм

Освітньо-професійної програми
«Туризм»

Морозова Катерина Романівна

Керівник: проф. Бурак В.Г.

Рецензент: Данів О.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Огляд літературних джерел з питань управління персоналом..	5
1.2. Аналіз нормативно-правової бази діяльності у сфері туризму..	7
1.3. Організація системи управління персоналом на підприємствах сервісу.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ТУРИСТСЬКОМУ АГЕНТСТВІ «ОДІССЕЯ».....	14
2.1. Аналіз ефективності системи управління персоналом компанії «Одіссея».....	14
2.2. Аналіз якості трудових ресурсів.....	29
2.3. Аналіз руху персоналу.....	30
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «ОДІССЕЯ».....	32
3.1. Заходи щодо організації типових процедур розвитку персоналу.....	32
3.2. Заходи щодо організації аналізу фактичного стану психологічного клімату в колективі, а також виявлення факторів, що негативно впливають на нього.....	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми полягає в тому, що у «XX столітті туризм та соціально-культурний сервіс (готельна справа, ресторанний бізнес та анімаційні послуги) стали унікальним явищем та феноменом століття. Вони міцно увійшли до життя сотень мільйонів людей. Ця високоліквідна сфера господарської діяльності є однією з найпопулярніших серед підприємців. За даними Всесвітньої Ради з туризму та подорожей, у 2021 році частка туризму у світовому ВВП склала 3,6%, а з урахуванням вкладу супутніх галузей – 10,4%» [24]. «Подорожі та туризм забезпечують понад 11% міжнародних інвестицій та приносять до скарбниці держав у вигляді податкових надходжень 302 млрд. грн. дол. [12]. Туристичний потенціал, займає скромне місце на міжнародному туристському ринку. На її частку припадає близько 1% світового туристичного потоку» [23]. Разом з тим, внесок сфери туризму та гостинності в економіку явно недостатній, що обумовлено не стільки слабкими інвестиційними можливостями, скільки системою управління, що склалася.

«Формування сучасного ефективного конкурентоспроможного туристського ринку, що забезпечує широкі можливості для задоволення потреб українських та іноземних громадян у туристських послугах, підвищення зайнятості та рівня доходів населення» [24]. Досягнення поставленої мети буде утруднено без «розвитку управління у сфері туризму та гостинності, а також підвищення якості туристичних та супутніх послуг. Крім того, туристична галузь відчуває нестачу кваліфікованих керівників, спеціалістів та виконавців» [19]. Проблема кадрового складу у сфері соціально-культурного «сервісу та туризму сьогодні усвідомлюється на всіх рівнях: від керівників організацій до найвищого рівня керівників галузі. Це розумінням те, що економічна ефективність організації безпосередньо залежить від якості обслуговування, що визначається рівнем професійної компетентності, кваліфікованості персоналу. Багато керівників підприємств

соціально-культурного сервісу та туризму намагаються використати досвід управління інших галузей економіки. Але сфера туризму та гостинності відрізняється суттєвими специфічними рисами, які ускладнюють застосування управлінських технологій, що успішно діють в інших галузях» [23].

Метою і задання роботи розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом у компанії «Одіссея».

Для реалізації поставленої мети варто вирішити наступні завдання:

- розглянуто та систематизовано теоретичну базу з питань управління персоналом;
- надано огляд нормативно-правової бази, яка регулює діяльність у сфері туризму;
- проаналізовано діяльність «Одіссея»;
- охарактеризовано організаційно-управлінську структуру компанії.

Об’єкт дослідження – туристична агенція «Одіссея».

Предметом дослідження: механізми управління персоналом у турфірмі «Одіссея».

Методи дослідження. Спеціалізована література, а також методичні посібники та рекомендації щодо проведення досліджень у сфері управління персоналом. У роботі також використані матеріали спеціалізованого періодичного друку.

Первинну базу роботи складають статистичні дані, отримані зі спеціалізованого друку, а також матеріали та дані, отримані в результаті практичної діяльності «Одіссея».

Структура роботи. Робота складається: вступ, три розділи (підрозділів), висновки, список використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи – 47 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Огляд літературних джерел з питань управління персоналом

У ході проведення «дослідження вивчалися та аналізувалися теоретичні праці та практичні розробки зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків з проблем управління організаціями сфери туризму та гостинності.

Теоретичною основою дослідження з'явилися роботи вчених із загальних проблем менеджменту організації, а саме: стилі та моделі управління, реалізація функцій управління, забезпечення ефективності діяльності організації, типологія корпоративної культури, управління організацією на різних стадіях розвитку, проблема лідерства та керівництва» [21].

Наукове «дослідження діяльності організацій соціально-культурного сервісу та туризму почалося порівняно нещодавно - з початку 90-х років. XX століття, тому відзначається у край незначна кількість наукових видань, присвячених вивченню цієї теми.

Проблеми діяльності з управління персоналом організації у галузі соціально-культурного сервісу та туризму відбито у роботах зарубіжних дослідників:

У науці є роботи, присвячені розгляду проблем управління в окремих сегментах галузі та окремих елементів з управління організаціями соціально-культурного сервісу та туризму» [2].

На «думку фахівців, одним із факторів, що створюють конкурентну перевагу туристичної організації, є персонал. Тому необхідно вивчати персонал з погляду їх сумісності до роботи у міжнародній команді та командні ролі працівників у створенні індустрії туризму» [17].

У «промисловості гостинності визначає структуру та функції служби

управління персоналом у промисловості гостинності, і навіть кадрове планування. На думку автор, необхідність у добре навчених працівниках з досвідом роботи в індустрії гостинності та великий рівень плинності робочої сили визначають актуальність ефективного планування кадрів. В останні роки кадрове планування стало такою ж важливою справою в процесі управління підприємством, як і планування інших економічних ресурсів, і його слід розглядати як складову стратегічного планування» [19].

У своїй роботі «Якість персоналу у сфері туризму та гостинності» Дж. Бівер розглядає особливості управління персоналом у сфері готельного та ресторанного бізнесу, туристичних послуг. Велика увага приділяється якості обслуговування, специфіці ціноутворення та роботи побутових служб, питанням реклами, прямого маркетингу, паблік рілейшнз та інших засобів формування та стимулювання попиту у галузях гостинності та туризму. У матеріалах роботи відображено всі останні зміни, що відбуваються у цій динамічній галузі.

Найбільш актуальні «проблеми управління персоналом, вирішення яких дозволяє сучасному менеджеру забезпечити виживання підприємства та його розвиток. У книзі представлені сучасні трактування управління людськими ресурсами, а також найбільш актуальні розділи управління: основи управління персоналом, включаючи місію, кадровий потенціал, стратегію; функції та методи управління, у тому числі методи підбору та планування персоналу, управління знаннями» [18].

«Визначає структуру та функції служби управління персоналом у промисловості гостинності, і навіть кадрове планування. На думку автора, необхідність у добре навчених працівниках з досвідом роботи в індустрії гостинності та великий рівень плинності робочої сили визначають актуальність ефективного планування кадрів. В останні роки кадрове планування стало такою ж важливою справою в процесі управління підприємством, як і планування інших економічних ресурсів, і його слід розглядати як складову стратегічного планування» [13].

Біляцький Н.П. у своїй роботі «Управління персоналом» «описує найбільш актуальні проблеми управління персоналом, вирішення яких дозволяє сучасному менеджеру забезпечити виживання підприємства та його розвиток.

У книзі представлені сучасні трактування управління людськими ресурсами, а також найбільш актуальні розділи управління: основи управління персоналом, включаючи місію, кадровий потенціал, стратегію; функції та методи управління, у тому числі методи підбору та планування персоналу, управління знаннями» [12].

«Діяльність «Гнучкі підходи до управління у європейських організаціях соціально-культурного сервісу» А. Локвуд та У. Джуерієр представлені найкращі рішення бізнес-ситуацій із практики європейських компаній соціально-культурного сервісу, аналіз рішень кейсів, їх оцінка експертами. Усі кейси згруповані за основними напрямками роботи з персоналом: підбір, навчання, корпоративна культура, мотивація, планування кар'єри, адаптація.

У своїй роботі "Підбір персоналу, підвищення кваліфікації та мотивація у сфері туризму та гостинності" (2008 р.) Р. Томас розповідає, як домогтися від диверсифікованої робочої сили такої ж і навіть більшої продуктивності. У своїй роботі "Управління персоналом у гостинності" (2008 р.) Майкл Райлі розглядає соціально-психологічні та економічні аспекти управління людськими ресурсами у гостинності, у тому числі й ресторанному бізнесі, наводить методики набору, відбору персоналу, оцінки персоналу, атестації, вирішення трудових спорів та скарг» [21].

«Визнаючи значимість виконаних робіт, слід зазначити, що проблема розвитку туристських послуг на основі маркетингу досліджена недостатньо, що викликає необхідність більш глибокого опрацювання її окремих аспектів, у тому числі пов'язаних з розвитком теоретичних уявлень про сутність та особливості туристських послуг, удосконаленням методичних підходів до

дослідження ринку туристських послуг, а також розробкою основних концептуальних» [1].

1.2. Аналіз нормативно-правової бази діяльності у сфері туризму

«Принцип державного регулювання турдіяльності полягає в тому, що держава, визнаючи турдіяльність однієї з пріоритетних галузей економіки, сприяє розвитку туристичної діяльності і створює сприятливі умови для її функціонування, визначає і підтримує пріоритетні напрямки, формує образ як країни, сприятливої для туризму, і рекламує його на міжнародному рівні, туроператорів та тур агентів.

У рамках розвитку закону прийнято низку підзаконних нормативних актів, що регулюють правовідносини в окремих галузях туристичної діяльності. Крім того, до закону вносяться зміни, спрямовані на вдосконалення державного регулювання та взаємовідносин між учасниками туристичного ринку» [1].

«Визначає цілі, пріоритетні напрями та способи державного регулювання туристичної діяльності в країні; регулює відносини, що виникають при реалізації прав громадян, іноземних громадян та осіб без громадянства на відпочинок, свободу пересування та інших прав при здійсненні подорожей; їх захист, забезпечення безпеки; регламентує питання міжнародного співробітництва у зазначеній сфері; встановлює пріоритетні напрями державного регулювання туристичної діяльності.

Важлива роль діяльності будь-якого підприємства сфери туризму є реклама. При цьому рекламна діяльність має бути коректною та суворо відповідати законодавчим вимогам» [2].

«Стандарт визначив умови для договорів про виїзний туризм у частині відповідальності приймаючої сторони - іноземної туристської організації та перевізника, для договорів між туроператором та турагентом у частині відповідальності один перед одним, для договорів між туроператором

(турагентом) та туристом у частині відповідальності туроператора (турагента), визначив вимоги до інформації про тур, зміст пам'ятки для туру туристичні послуги» [12].

«Цілями цього документа є створення необхідних правових умов для досягнення оптимального узгодження інтересів сторін трудових відносин, встановлення державних гарантій трудових прав та свобод громадян, створення сприятливих умов праці, захист прав та інтересів працівників та роботодавців» [6].

1.3. Організація системи управління персоналом на підприємствах сервісу

«У зв'язку з трансформацією суспільства змінилася організація соціально-культурної системи промисловості сервісу та туризму та її взаємозв'язку з потребами людини. Сфера послуг перестає бути пов'язаною у свідомості людей тільки із задоволенням насущних потреб, вона трансформується у відносно самостійну культурну нішу проживання людини, що надає значний вплив на процеси культури, що формує у індивідів та соціальних груп певну нормативну модель поведінки, а також якісно нову систему цінностей.

На нашу думку, індустрія сервісу має стати одним з пріоритетних напрямів у сучасній соціальній політиці держави, оскільки, з одного боку, розвиток промисловості сервісу і туризму – одне із сфер соціальної політики, з другого – саме динамічний розвиток цієї промисловості може забезпечити ефективну соціальну політику держави.

Сервіс – це сфера реалізації індивідуальних та соціальних потреб людини. Важливою особливістю підприємств промисловості сервісу та туризму є широка участь персоналу у виробничому процесі, тому людський фактор значно впливає на однорідність і якість наданих послуг. Менеджери сфери сервісу однозначно визнають, що кваліфіковані досвідчені працівники

виступають як основний актив, а не допоміжного компонента в процесі надання послуг, та успішність їх функціонування багато в чому визначається вразливим та нестабільним людським фактором, тому управління персоналом на сервісних підприємствах ставати їм першочерговим завданням» [11].

Сервісне підприємство можна як «систему управління, а відносини управління, складаються у цій системі, – як частина виробничих відносин. З удосконаленням трудових відносин, організації праці, підвищенням професійного та культурного рівня працівників, а водночас з інтенсивним розвитком нових технологій, питання управління персоналом перетворилися на новий напрямок прикладної науки.

Система управління персоналом допомагає формувати цілі, функції організаційної структури управління персоналом, вертикальні та горизонтальні функціональні взаємозв'язки керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. персоналом є досягнення високої продуктивності та якості праці. управлінню персоналом можна розглядати приріст обсягу наданих послуг у вартісному вираженні, викликаний зростанням продуктивності, та віддачу від витрат на персонал. управління зумовлює особливості управління процесом праці кожному підприємстві промисловості сервісу та туризму, що знаходить своє вираження у раціоналізації, вдосконаленні форм та прийомів трудової діяльності, в тому числі і в управлінні персоналом» [11] .

«Технологія управління персоналом передбачає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, розстановку, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.» [12].

«Персонал (від латів. *personalis* - особовий) - це особовий склад працівників організації, що включає всіх найманих працівників, а також

працюючих власників і співвласників» [12]. Персонал в промисловості сервісу та туризму (готелів, туристичних агентств, авто-транспортних підприємств, підприємств харчування та інших.) одна із основних ресурсів конкурентних переваг організації. «До функцій персоналу входять різні завдання прийому клієнтів, надання сервісних послуг, які з їх посередництва стають частиною продукту сервісного підприємства, і, отже, якість обслуговування на підприємствах залежить від професіоналізму службовців. Але, крім технологічної підготовки персоналу, знань у галузі сервісного та туристичного бізнесу, для кваліфікованої роботи в промисловості сервісу та туризму потрібна відповідна психологічна підготовка, володіння вміннями міжособистісного спілкування. Такі особисті якості, як комунікабельність, коректність, орієнтація досягнення результату, клієнтоорієнтованість, відповідальність, здатність планувати роботу, стрессоустойчивість, вміння працювати у команді, акуратність, уважність, працівникам промисловості сервісу і туризму набувають великого значення. Помилка, допущена персоналом під час обслуговування клієнта, може вплинути на задоволеність якістю обслуговування, з його подальший вибір, а, у результаті, на імідж всього сервісного підприємства.

На підставі цього основні зусилля менеджменту на підприємствах промисловості сервісу та туризму повинні бути спрямовані на систему управління людськими ресурсами (персоналом), воно спрямоване на визначення майбутніх потреб та розвиток потенціалу працівників, а також на усвідомлення кожним працівником своїх завдань, створення психологічно сприятливого мікроклімату в колективі, мотиви» [11].

Для підтримки «якості обслуговування багато організацій індустрії сервісу та туризму розробляють стандарти обслуговування – комплекс обов'язкових виконання правил обслуговування відпочиваючих і туристів, які визнані гарантувати встановлений рівень якості всім вироблених операцій, виробляють систему культури обслуговування – затверджуються норми і технології поведінки з клієнтами, виготовляється спеціальний одяг,

впроваджується стиль поведінки працівників підприємства. Стандарт визначає критерії, за якими оцінюється рівень обслуговування клієнтів та діяльність персоналу організації. Однак стандартизація не вирішує всіх питань якісного обслуговування клієнта, тому що якість послуг в індустрії сервісу та туризму – це властивість, яка призначена для формування у споживача почуття задоволеності, сприйняття ним отриманого обслуговування як відповідного його очікуванням.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації та фахівців підрозділів, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації» [14].

Воно полягає у формуванні «системи управління персоналом; планування кадрової роботи, розробка оперативного плану роботи з персоналом; проведення маркетингу персоналу; визначення кадрового потенціалу та потреби сервісного підприємства у персоналі (кадрового резерву), планування кар'єри співробітників» [1]. Управління персоналом на підприємствах промисловості «сервісу та туризму включає розробку форм та методів, спрямованих на активізацію діяльності працівників; що дозволяють надати якісне обслуговування замовникам та персоналом на задоволення їх очікувань.

Однак слід визнати, що у переважній більшості підприємств сфери сервісу та туризму не приділяється належної уваги управлінню персоналом, відсутня система практичних заходів щодо її реалізації. Підрозділ роботи з персоналом нерідко має низький адміністративно-організаційний статус і не виконує цілу низку завдань кадрової політики» [21]. Дуже часто поза рамками уваги менеджерів залишаються такі «кадрові проблеми:

- мотиваційна та соціально-психологічна діагностика працівників;
- управління виробничими, соціальними конфліктами та стресами працівників;
- оцінка та підбір кандидатів на вакантні посади;

- маркетинг кадрів, планування та контроль ділової кар'єри.

Тим часом у практиці роботи сервісного підприємства всі зазначені кадрові проблеми набувають важливого характеру. Персонал безпосередньо стикаючись зі споживачами та обслуговуючи їх, персоніфіковано демонструє рівень ефективності роботи фірми» [31].

Керівники різних підрозділів підприємств «сервісу та туризму» найчастіше стикаються з невисокою мотивацією працівників, з їхньою незадоволеністю характером праці, заробітною платою та ін. Психологи та фахівці з проблем праці з'ясували, що найчастіше очікування працівників підприємств індустрії сервісу та туризму пов'язані з трьома групами факторів:

- з економічною винагородою (оплата праці, матеріальне заохочення);
- із внутрішнім задоволенням працею (цікавість до роботи, можливість кар'єрного зростання та ін.);
- із задоволеністю соціальними та психологічними відносинами в колективі» [17].

При організації «системи управління персоналом на першому плані має стояти орієнтація на людину, що особливо актуально для індустрії сервісу та туризму. Уміло проведена робота з персоналом є наслідком пробуджується у кожного співробітника гордості за свою компанію, бажання зробити її кращою порівняно з конкурентами. Розробляються різні прийоми управління породження в персоналу почуття причетності до спільної справи, диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних для сервісного підприємства принципів та правил роботи з персоналом.

Посилена конкуренція над ринком промисловості сервісу та туризму зумовлює пошук методів підвищення внутрішньої ефективності на сервісних підприємствах, змушує персонал працювати згуртовано, ставати співучасниками процесів вдосконалення діяльності сервісного підприємства. Метод співробітництва (при цьому змагальність не виключається), довіра один до одного – необхідні умови для успішного розвитку сервісного

підприємства, здатного повною мірою реалізувати інтелектуальний, трудовий та творчий потенціал персоналу.

Відповідно до умовами зовнішнього і внутрішнього середовища змінюється і вдосконалюється структура управління на підприємствах промисловості сервісу і туризму. Для реалізації заходів щодо підтримки ефективної роботи в системі управління персоналом на підприємствах промисловості сервісу та туризму необхідне формування та постійне вдосконалення організаційної структури самої служби управління на сервісних підприємствах» [16].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ТУРИСТСЬКОМУ АГЕНТСТВІ «ОДІССЕЯ»

2.1. Аналіз ефективності системи управління персоналом компанії «Одіссея»

«Турагентство "Одіссея" - молода організація, метою якої, як і будь-якої комерційної організації є отримання прибутку.

«Одіссея» - є туристичним агентством, щорічно компанія пропонує туристам відпочинок у Болгарії у різних варіаціях, а також різні тури. За більш ніж 2 роки роботи в компанію не надійшло жодного негативного відгуку від клієнтів, що відпочили. Тому що компанія завжди рекомендує своїм клієнтам лише перевірені готелі.

Компанія є володарем численних грамот та дипломів за успішну спільну роботу та розвиток області від найбільших концернів та операторів туріндустрії.

Вона цінує своїх клієнтів та завжди готова допомогти. За організаційно-правовою формою «Одіссея» є Товариством з обмеженою відповідальністю. Діє виходячи з Статуту «Одіссея». Відповідно до Статуту Товариство з обмеженою відповідальністю «Одіссея», далі іменоване «Товариство», створено на підставі рішення загальних зборів засновників (протокол № 1 від 12.08. 2009 р.).

Повна фірмова назва Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Одіссея»

Скорочена фірмова назва: ТОВ «Одіссея»;

Учасниками Товариства є громадяни – фізичні особи, які зобов'язуються виконувати умови установчих документів, рішення органів управління Товариства та внесли до Статуту» [15].

Суспільство має у «власності відокремлене майно, яке враховується на його самостійному балансі, може від свого імені здійснювати майнові та особисті немайнові права, обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Суспільство має круглий друк, що містить його повне фірмове найменування російською мовою та вказівку на місце знаходження, має штампи та бланки зі своїм власним найменуванням, власну емблему, а також зареєстрований у встановленому порядку товарний знак. Основною метою Товариства є отримання прибутку.

Основними видами діяльності Товариства є:

- сприяння в оформленні закордонних паспортів;
- сприяння в оформленні туристичних та бізнес-віз;
- бронювання та продаж авіа, залізничних квитків;
- індивідуальні трансфери;
- виїзд кур'єра до клієнта;
- замовлення індивідуального харчування на борту авіаперевізника;
- надання турів у кредит спільно з банком;
- надання додаткових послуг:
- бронювання квитків на спортивні заходи чи спектаклі, столика у ресторані на момент перебування клієнта у тій чи іншій країні,
- бронювання автомобіля на прокат» [25].

Суспільство несе відповідальність за своїми «зобов'язаннями всім майном, що йому належить.

Суспільство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників.

Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язаннями та несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю Товариства в межах вартості внесених ними вкладів.

ТОВ «Одіссея» пропонує такі види послуг:

1. Виїзний туризм:

Відпочинок у Болгарії

Для дітей:

Дитячий табір на базі готелю Альбатрос (курорт Кранево). Табір

розташовується в одному з корпусів готелю від 300 м пляжу. На території є дитячі майданчики з гойдалками, кафетерії, зали для заходів, комп'ютери, настільний теніс. У номерах: 3 основні ліжка, столик, тумбочки, дзеркало, пуфи, в коридорі шафа, санвузол (душ, туалет). У фойє телевізор, телефон, сейф, електронні ігри. Харчування у власному ресторані на базі готелю.

Дитячий комплекс "Олімпія" (місто Балчик) - проїзд автобусом. Проживання у тримісних номерах із зручностями. Пропонується чотириразове харчування. У розпорядженні дітей є басейн, спортивні майданчики. У вартість також входить дискотека, відвідування відеосалону, послуга лікаря, педагога, рятувальника» [24].

«Для дорослих:

Автобусний тур до Болгарії на 17 днів (2 дні їдьте до Болгарії, 2 дні – назад. 13 днів відпочинку на морі):

Кранєво

Несебр

Огляд Святий Влас

Тур до Болгарії літаком (1 – 2 тижні):

Кранєво

Огляд

Святий Влас

Золоті піски

2. Прийом туристів:

3. Річкові круїзи

4. Святкові тури

Відпочинок у кредит дозволяє клієнтам:

- Не відкладати довгоочікувану відпустку та відпочити із задоволенням у будь-якій точці земної кулі

- Відчувати себе вільно та комфортно у подорожі, завдяки можливості отримати додаткові кошти, якими можна скористатися під час подорожі.

Тури в кредит - переваги програми компанії «Одіссея»:

- ставка за кредитом на відпочинок менша, ніж ставка за споживчим кредитом;
- кредит на відпочинок дозволяє отримати як суму для оплати подорожі, а й додаткові кошти інших витрат у подорожі;
- термін кредиту – до 3 років;
- не потрібні гарантії поручителів;
- Існує можливість застрахувати життя і непрацездатність позичальника, тим самим зняти можливу відповідальність за кредитом з близьких позичальника» [15].

Для оформлення «туру в кредит необхідно:

1. Вибрати подорож. Менеджери агентства завжди допоможуть і підкажуть як вибрати чи скласти подорож мрії клієнту.

2. Заповнити анкету в офісі агентства «Одіссея» та надати необхідний комплект документів. Набір документів досить простий. Співробітники агентства допоможуть клієнту із заповненням та самі зв'яжуться з банком та передадуть заяву на розгляд.

3. Після схвалення банком заяви на кредит відвідати Банк для оформлення кредитного договору. Кредитні кошти з рахунку клієнта автоматично підуть в оплату за тур, а залишок клієнт зможе використати для додаткових витрат у подорожі.

4. Вирушити у вибрану подорож і отримати максимум задоволення.

Кредит на відпочинок надається для придбання турів на відпочинок у компанії ТОВ «Одіссея» разом із банком.

Кредит надається особам, які досягли 23 років і підтвердили свій дохід (працюючі за наймом, власники бізнесу, індивідуальні підприємці). На момент повної виплати кредиту вік позичальника не повинен перевищувати 60 років.

Кредит перераховується на рахунок Клієнта, відкритий у Банку, з метою подальшого безготівкового переказу кредитних коштів на рахунок туристичної компанії.

Сума кредиту може перевищувати вартість туру - в цьому випадку решту кредиту Клієнт може використовувати на свій розсуд» [26].

«Переваги:

- Сума кредиту може перевищувати вартість туру
- Не потрібна застава або порука
- Дострокове погашення можливе через 6 місяців без комісій.

• Клієнт отримує в подарунок міжнародну картку VISA Classic за допомогою якої зможе знімати готівку більш ніж у 870 000 банкоматах по всьому світу, а також проводити оплату товарів та послуг за кордоном.

Умови кредиту:

- Строк кредиту Від 6 до 36 місяців

Забезпечення:

Порука чоловіка/дружини (якщо застосовно)

Страховання:

На вибір Клієнта: страхування життя та працездатності на період кредитування та на суму, рівну кредитній заборгованості, збільшеній на 10%.

Дострокове погашення:

- Можливо не раніше ніж через 6 місяців від дати надання кредиту
- Комісія за дострокове погашення: без комісії

Пакет документів для розгляду кредитної заявки:

- Анкета заяви на отримання кредиту
- Довідка за формою 2-ПДФО
- Трудова книжка
- Паспорт
- Другий документ, що засвідчує особу (права, закордонний паспорт тощо)

- Військовий квиток (для осіб чоловічої статі молодше 27 років)

Додатково необхідні документи:

- Документи, що підтверджують страхування

• Документ з туристичної агенції із зазначенням вартості туру, банківських реквізитів та печаткою туристичної агенції» [15].

Розглянемо структуру продажу турфірмі «Одіссея».

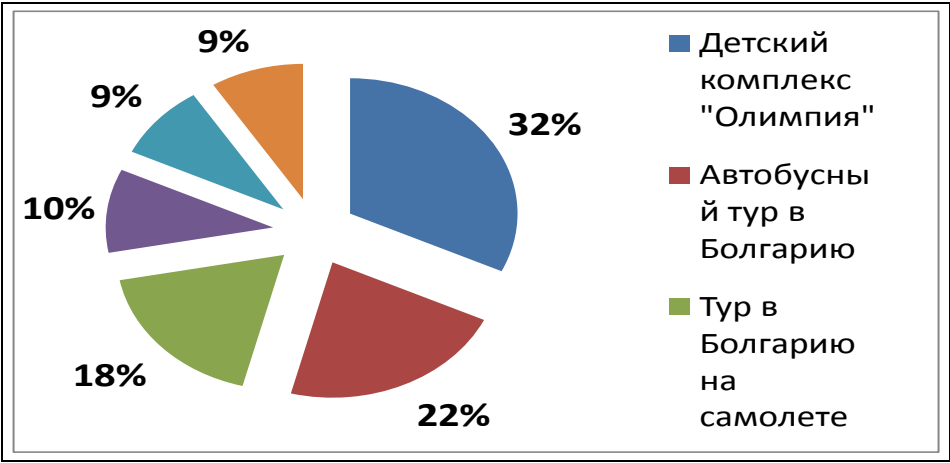


Рис. 2.1. Структура продажу

Аналізуючи дані діаграми, можна відзначити, що найбільшим попитом у споживачів користуються такі напрямки як дитячий комплекс «Олімпія» – 32%, Автобусний тур до Болгарії – 22%, тур до Болгарії літаком – 18%, відпочинок у моря – 10%, менш переважними є річкові круїзи – 9% всього, їхньою високою ціною.

Поточна діяльність підприємства може бути охарактеризована за допомогою основних техніко-економічних показників, що відбивають специфіку виробничої діяльності підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Одіссея» за 2023-2024 рр.

№ п/п	Найменування показників	Од. змін.	Розмір показників		Відхилення	
			2023 р.	2024 р.	Абс. +,-	Темп зростання, %
1.	Обсяг реалізації послуг (продукції, робіт)	тис. грн.	5635	5990	355	106

2.	Чисельність працівників	чол.	21	21	-	-
3.	Продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн.	268	285	17	106
4.	Фонд заробітної плати персоналу	тис. грн.	3675	4050	375	110
5.	Середньорічна зарплата -1-го працюючого.	тис. грн.	175	193	18	110
6.	Собівартість послуг (продукції, робіт)	тис. грн.	4691	5164	473	110
7.	Витрати на 1грн. реалізації послуг (продукції, робіт)	коп.	84	87	3	103
8.	Прибуток від послуг	тис. грн.	944	826	-118	87
9.	Рентабельність діяльності	%	20	15	-5	-
10.	Рентабельність продажів	%	16	13	-3	-
11.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	130	155	25	119

Аналіз таблиці 2.1. показав, що на аналізованому підприємстві ТОВ «Одісея»:

Обсяг реалізації послуг (продукції, робіт)

Цей показник має жорстку тенденцію до зростання (абсолютний приріст – 840тис. грн., 116% - темпи зростання) внаслідок розширення клієнтської бази, зростання ступеня популярності фірми.

2. Чисельність працівників

Цей показник залишився на колишньому рівні.

3. Продуктивність праці 1-го працівника

«Даний показник розраховується шляхом поділу 1-го показника (Обсяг реалізації послуг) на 2-й (Кількість працівників). У результаті отримуємо за цим показником: абсолютний приріст – 40 тис. грн., 116% - темпи зростання.

4. Фонд заробітної плати персоналу

Визначається відповідно до штатного розкладу персоналу. Має тенденцію до зростання (900 тис. грн. - Абсолютний приріст, 128%-темпи зростання), внаслідок зростання ставок заробітної плати, згідно зі штатним розкладом.

5. Середньорічна зарплата -1-го працюючого визначається шляхом поділу 4-го показника (фонд заробітної плати персоналу) на 2-й (чисельність працівників). Має тенденцію до зростання (50 тис. грн. - Абсолютний приріст, 133% - темп зростання)

6. Собівартість послуг (продукції, робіт)

Визначається складання всіх витрат з організації обслуговування туристів. Тенденція зростання (абсолютний приріст –588 тис. грн., - 112% - темпи зростання), внаслідок збільшення обсягу продажу, зростання витрат за обслуговування офісної техніки.

7. Витрати на 1 грн. реалізації послуг (продукції, робіт) Визначаються шляхом поділу 6-го показника Собівартість послуг (продукції, робіт) на 1-ий показник (обсяг реалізації послуг). Загалом – стабільна тенденція.

8. Прибуток від послуг

Даний показник визначається як різниця між 1-им показником (Обсяг реалізації послуг) та 6-им показником (Собівартість послуг). Він має тенденцію до зростання (252 тис. грн. - Абсолютний приріст, 143% - темп зростання), за рахунок збільшення обсягу реалізації послуг та пропорційного збільшення собівартості послуг.

9. Рентабельність діяльності

Даний показник визначається шляхом поділу 8-го показника (Прибуток від послуг) на 6-й показник (Собівартість послуг). Тенденція до збільшення (2,5 тис. грн. - Абсолютне відхилення)» [22].

10. «Рентабельність продажів

Даний показник визначається шляхом поділу 8-го показника (Прибуток від послуг) на 1-й показник (Обсяг реалізації послуг). Цей показник не змінився.

11. Середньорічна вартість основних виробничих фондів

Визначається, згідно з даними балансу підприємства на кінець та початок конкретного виробничого періоду (у даному випадку – року). Цей показник залишився на тому ж рівні.

Проаналізуємо систему управління турфірми «Одіссея».

Організаційна структура управління ТОВ «Одіссея».

Основні процеси підприємства ТОВ «Одіссея» відображено у таблиці 2.2. виходячи з посадових інструкцій працівників ТОВ «Одіссея».

Таблиця 2.2

Види робіт, що здійснюються у ТОВ «Одіссея» відділами та посадовими особами

Відділи	Види діяльності
Генеральний директор	Загальне керівництво діяльністю фірми, вироблення політики та стратегії поведінки над ринком, аналіз фінансової складової діяльності фірми, кадрові питання, переговори з партнерами, укладання контрактів.
Заступник директора з туризму	Бере участь у складанні замовлень та договорів та контролює їх виконання Перевіряє правильність ведення та оформлення документів Розглядає скарги клієнтів та приймає за ними рішення Повідомляє Генерального директора про наявні недоліки у роботі відділів Від імені турфірми проводить переговори з туроператорами, турагентами
Головний бухгалтер	Складання кошторисів Калькуляції Підготовка бухгалтерської звітності Сплата податків Розрахунок заробітної плати

Відділ міжнародного туризму	Планування та складання програми турів; Бронювання місць у готелях; складання програм екскурсійних та інших додаткових послуг Оформлення туристичної документації; візове забезпечення
Відділ внутрішнього туризму	Планування та складання програми турів; розрахунок вартості турів Бронювання місць у готелях; складання програм екскурсійних та інших додаткових послуг Оформлення туристичної документації; візове забезпечення
Офіс менеджер	Пропонує клієнту вибір варіантів проведення відпочинку, дає рекомендації та поради щодо вибору місць відпочинку, консультує клієнта про особливості соціально-демографічних та природно-кліматичних умов місця відпочинку. Проводить міні-рекламу обраного місця, описує його переваги та переваги. Надає путівники, карти, схеми, плани місцевості. Укладає договір на надання послуг. Організовує взаємодію Космосу з транспортними підприємствами, готелями. Дає необхідні рекомендації щодо дотримання правил безпеки у країні (регіоні) перебування. Оформляє потрібні туристичні документи. Взаєморозрахунки з партнерами Укладання договорів

Оскільки у «туризмі складно визначити планові показники виробленої кількості продукції, то на підприємстві встановлено погодинно-преміальну форму оплати праці» [21]. Зарплата кожному «співробітнику понад оплату за тарифом включає премію за конкретні досягнення в роботі, виходячи із заздалегідь встановлених показників та умов, підписується керівником підрозділу та подається на затвердження директору компанії.

Робочий день кожного співробітника складає 9 годин із перервою на обід протягом дня.

Робочі вихідні та святкові дні кожного працівника оплачуються як додатковий робочий день за стандартним тарифом» [6].

Трудовий колектив є складну сукупність персоналу організації у всій її

взаємозв'язку та взаємодії друг з одним і зовнішніми користувачами (клієнтами підприємства).

«Середньооблікова чисельність персоналу компанії «Одіссея» у 2024 році склала 22 особи, з яких понад 80% працюють компанії з дня її заснування.

Професійна та кваліфікаційна підготовка співробітників різна, співробітники відділу продажів мають технічну (хімічну, фізичну) освіту з досвідом продажів у різних компаніях туристичного профілю, інші співробітники мають економічну, юридичну та туристичну освіту відповідно.

Впливає, що 40% персоналу становить робочу ланку (менеджери, маркетологи та секретарі), які безпосередньо обслуговують кінцевих споживачів (клієнтів), на другому місці з 22% знаходиться допоміжна ланка, що включає працівників відділу персоналу та допоміжних співробітників» [1].

Лише 15% усіх співробітників виконує свої обов'язки відповідно до здобутої ними вищої освіти, що свідчить про значне навантаження на службу з управління персоналом у питаннях орієнтації співробітника, його перенавчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах із закріплення навичок роботи.

«Функції системи управління персоналом компанії "Одіссея" виконує безпосередній керівник - генеральний директор. Розглянемо кожну функцію управління окремо:

Система відбору та прийому персоналу компанії.

Питання управління персоналом компанії «Одіссея» займається генеральний директор. Відбір складається з таких етапів:

1) попередній добір. На цьому етапі доповнюють, коригують, уточнюють резюме, подане кандидатом; в результаті коло потенційних кандидатів, як правило, значно звужується.

2) попередня оцінка кандидатів. Мета даного етапу - визначити коло осіб, з яких потім належить вибрати фахівця для роботи в турфірмі;

3) відбір та оцінка кандидатів. У турфірмі оцінка кандидатів на посаду

здійснюється за допомогою співбесіди з директором, а також заповнення претендентом на внутрішньофірмову анкету. Підбір керівника високого рангу може вимагати десятків співбесід, які займають кілька місяців. Тут і відбувається остаточне вирішення долі претендента» [2].

За даними компанії «Одіссея», зазначених у таблиці 2.3, видно, що рекомендації друзів та родичів за наймом становлять 82% від загального числа. Невеликий відсоток (11%) складає реклама та оголошення.

Таблиця 2.3

Джерела найму персоналу компанії «Одіссея» за 2023-2024рр.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Рекомендації друзів та родичів	82
Рекомендації консультативних фірм, що спеціалізуються на пошуку та просуванні персоналу	7
Оголошення, реклама	11
Ініціативні листи-звернення про прийом	0
Інші	0
Усього	100

Ця система недостатньо відпрацьована. «Кандидат на вакантну посаду кожному етапі відбору не аналізується належним чином керівником. Необхідно внести доповнення та корективи у вибрані методи та форми роботи (відбору, вивчення, відбору, прийому) з метою створення максимально ефективної системи відбору та найму персоналу.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу компанії.

Найважливішим чинником ефективної роботи компанії «Одіссея» є своєчасна та високоякісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє широкому діапазону їх теоретичних знань, практичних умінь та навичок.

Підготовка персоналу в турфірмі представляє процес придбання теоретичних знань, практичних умінь і навичок обсягом вимог кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації і надається

кожному нового співробітника повному обсязі.

Перепідготовка персоналу означає навчання кваліфікованих працівників з метою зміни їхнього професійного профілю задля досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам виробництва. У компанії «Одіссея» перепідготовка працівників забезпечується над повною мірою. Необхідно спеціально розроблені тренінги, програми підвищення кваліфікації, семінари, стажування за допомогою залучення сторонніх навчальних організацій.

Відповідальним за організацію навчання персоналу компанії "Одіссея" є заступник директора з туризму» [2].

Внаслідок підвищення кваліфікації для підприємства збільшилася продуктивність праці на 14%.

Підвищення кваліфікації та навчання в компанії «Одіссея» має бути організовано таким чином, щоб результат від цього – більш високий рівень продуктивності праці, якість послуг, що надаються внаслідок освоєння нових технологій, обладнання, прийомів та методів праці – перекивав витрати.

Система мотивації персоналу підприємства.

У «компанії «Одіссея» використовуються економічний та неекономічний стимули (мотиви). Суть *економічних* стимулів у тому, що у результаті виконання вимог, що висувуються до них, отримують певні вигоди, підвищують їх добробут. Неекономічні стимули поділяються на організаційні та моральні. Позитивний вплив на мотивацію надає, наприклад, інформування про успіхи, планування професійного розвитку та кар'єри, регулярна оцінка, просування по службі. Ці стимули тісно переплітаються між собою. Наприклад, підвищення на посаді та пов'язане з ним зростання грошової винагороди дають не лише можливість придбання додаткових матеріальних благ, а й популярність, повагу, шану.

Анкетування співробітників комерційної служби готелю показало, що лише 20% людей як основний мотив діяльності мають виключно гроші, тоді як до 40% віддають перевагу їм слави; 25% - задоволеність змістом роботи, а близько 15% - влада.

Дослідження показують, що у комерційній службі готельного

комплексу «Одіссея» заохочення покращує роботу у 89% випадків, а покарання – у 11%; Погрози ж на 99% ігноруються, і, крім того, вони самі по собі принизливі для обох сторін» [22].

«Положення про виплату винагороди затверджується фінансовим директором та узгоджується з виборним профспілковим органом, а саме воно виплачується після підбиття підсумків господарської діяльності.

Ще одним способом мотивації є преміювання, її величина у компанії «Одіссея» залежить від кількості продажів і становить понад 20% основного заробітку.

Також у комерційній службі готелю застосовуються морал'но-психологічні методи стимулювання. Працівники, що особливо відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву готелю, надаються йому, їх персонально вітає адміністрація з нагоди свят та сімейних дат. Досягнення винагороджуються оголошенням подяки, цінним подарунком, почесною грамотою, занесенням на Дошку пошани» [2].

Також необхідно згадати ще одну форму «мотивації, яка по суті поєднує у собі всі розглянуті вище. Йдеться про *просування на посаді*, яка дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), і цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг та авторитету особистості шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив). У той самий час цей спосіб мотивації є внутрішньо обмеженим: у комерційної службі готельного комплексу негаразд посад високого рангу, тим паче вільних; не всі люди здатні керувати і не всі цього прагнуть, а крім усього іншого, просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

Система оцінки підприємства.

Оцінка персоналу - це визначення професійних та особистісних якостей співробітників виходячи з функціональних обов'язків та цілей підприємства, за заздалегідь встановленими критеріями та рекомендації щодо більш ефективного управління персоналом та розкриття його особистісного потенціалу. Якщо керівник дивиться у майбутнє, він має знати, з ким йому

доведеться йти далі. Людина не може почуватися впевненою, якщо вона не впевнена у своєму оточенні.

У готелі одним із традиційних способів оцінки персоналу є регулярна атестація персоналу, яка є процесом оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків.

Регулярна атестація дозволяє:

- визначити та оцінити знання, вміння та якості працівника;
- висвітлити, оцінити та розвинути сильні сторони працівника;
- визначити слабкі сторони працівника та разом працювати над їх усуненням;
- встановити потреби навчання, потенційні скарги, проблеми дисципліни та перспективи висування на ранній стадії;
- оцінити нормальний стан персоналу» [26].

Процедура атестації у компанії «Одіссея»:

1) «ознайомити заздалегідь всіх співробітників з цілями, датою та методом атестації, щоб уникнути природного страху та негативного відношення. Наголосити на позитивних моментах атестації;

2) формування складу атестаційної комісії та її затвердження : голова - генеральний директор, члени комісії - директор з персоналу, комерційний директор, голова профспілкової організації;

3) основний етап: процес атестації та організація роботи атестаційної комісії. Атестація проводиться як тесту. Атестаційна комісія встановлює кількість (чи відсоток від загальної кількості) правильних відповідей, що б успішне проходження атестаційного тестування. Для визнання результату тестування позитивним кількість правильних відповідей має бути менше 2/3 від загального їх числа. Засідання атестаційної комісії протоколюється, результати атестації заносяться до атестаційного листа;

4) заключний етап: підбиття підсумків атестації, прийняття персональних рішень про просування працівників, направлення на навчання, переміщення або звільнення працівників, які не пройшли атестацію» [27].

За результатами атестації у 2024 р. було виявлено, що один із співробітників не справляється з посадою, тобто у нього не було достатньо знань, тому він був відправлений на курси. Недоліком атестації у компанії «Одіссея» і те, що система недостатньо відпрацьована. Атестація проводиться у вигляді тестів, хоча доцільніше організація співбесіди. Також слід зазначити, що не можна виявити поведінку людини при створенні критичної ситуації, як кажуть, істинної особи, і як вона вирішуватиме ситуацію, що склалася (конфлікт, прийняття складного рішення, поведінка в біді тощо).

2.2. Аналіз якості трудових ресурсів

«Поряд із кількісним забезпеченням підприємства трудовими ресурсами вивчається і якісний склад персоналу, що характеризується загальноосвітнім та професійно-кваліфікаційним рівнями.

Якісний склад персоналу компанії «Одіссея» характеризується наступним загальноосвітнім та професійно-кваліфікаційним рівнями. За даними таблиці, освітній рівень персоналу досить високий - 77% мають вищу освіту, незакінчену вищу освіту - 8%, а 15% - середньо-спеціальну. Причому у 55% співробітників – фінансово-економічна освіта, 35% – гуманітарна, решта – інший профіль освіти.

Таблиця 2.4

Освітній рівень персоналу комерційної служби готельного комплексу «Одіссея»

Освітній рівень	Число працівників, чол.	Питома вага загалом, %
Вища освіта	10	77%
Незакінчена вища	1	8%
Середньо-технічний	0	0%
Середньо-спеціальна	2	15%
Середнє	0	0%
Разом	13	100%

«Стаж роботи у комерційних підприємствах понад два роки мають 64% співробітників, 20% – у готелі, 6% – в інших установах.

Результати аналізу свідчать, що співробітники компанії «Одіссея» за кваліфікаційним рівнем відповідають займаним посадам, мають досить високий освітній рівень та досвід роботи. І при цьому вони досить молоді, щоб розвиватися далі і активно працювати» [3].

2.3. Аналіз руху персоналу

«Рух персоналу характеризується коефіцієнтами обороту з прийому та вибуття персоналу, які розраховуються шляхом відношення кількості співробітників, що прибули та вибули, до їх середньооблікового числа. У процесі аналізу необхідно порівнювати ці показники за кілька років та виявляти причини руху персоналу.

Показник руху персоналу підприємству висловлює також коефіцієнт плинності.

Він визначається як відношення числа звільнених з усіх негативних причин до списку співробітників на початок аналізованого періоду.

Дані вивчення руху персоналу компанії «Одіссея» наведено у таблиці 2.5. Видно, що на підприємстві, що аналізується, коефіцієнт плинності персоналу в 2024 році знизився на 8% порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.5

Рух персоналу компанії «Одіссея»

Показники	2023 р.	2024 р.
У тому числі:		
на навчання	0	0
у Збройні Сили	0	0
на пенсію та з інших причин, передбачених законом	1	1

за власним бажанням	2	1
за порушення трудової дисципліни	0	0
Середньооблікова чисельність працюючих	10	12
Коефіцієнти обороту:		
з прийому	50%	25%
з вибуття	30%	17%
Коефіцієнт плинності	31%	23%

Раніше в компанії було проведено анкетування та виявлено, що основною причиною плинності кадрів є їхня низька мотивованість.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «ОДІССЕЯ»

3.1. Заходи щодо організації типових процедур розвитку персоналу

На основі проведеного аналізу у турфірмі було виявлено суттєві недоліки в системі управління персоналом, які відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми системи управління персоналом компанії «Одіссея» та
шляхи їх вирішення

ПРОБЛЕМА	ШЛЯХИ РІШЕННЯ
1. Відбір персоналу: недостатньо відпрацьована система відбору персоналу (виявлення недоліків у процесі роботи, а чи не прийому працювати)	1. Відпрацювання методик залучення персоналу та системи критеріїв відбору, що дозволяють суттєво скоротити ймовірність зарахування до постійного штату співробітників, недостатньо компетентних або спочатку непридатних для роботи у готельному бізнесі;
2. Організація типових процедур розвитку персоналу (визначення місць та форм навчання, виділення ресурсів на ці цілі тощо);	2. Визначення оптимальних для різних категорій та спеціальностей персоналу форм перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажувань. Планування процесу додаткового навчання персоналу у формі розроблення відповідних графіків, узгоджених із зацікавленими категоріями персоналу;
3. Оцінка результатів діяльності персоналу не набула широкого поширення. Вона обмежена вибірковими перевітками стану трудової дисципліни, а також формальними за характером	3. Розробка уніфікованої методики, що узагальнює оцінки результатів діяльності працівників за певний період. Підготовка формалізованої номенклатури типових управлінських рішень за результатами

атестаціями, на яких співробітники комерційної служби зазвичай були присутні як сторонні спостерігачі;	оцінки у частині, що стосується як оцінюваного співробітника, так і системи управління персоналом на рівні підрозділу та готелю в цілому;
4. Контроль над роботою персоналу, організації самоконтролю;	4. Самоконтроль одна із найефективніших форм контролю. Ніхто краще за самого працівника не знає свої здібності та можливості. Слід лише допомогти працівникові виявити ці можливості. Технологія організації самоконтролю полягає в наступному: а) за допомогою тестів та бесід; б) доведення до працівників критеріїв оцінки їх здібностей при атестації; в) інформування працівника про можливі його заробітки, при отриманні певних результатів у роботі;
5. Аналіз фактичного стану психологічного клімату в колективі, а також виявлення факторів, що негативно впливають на нього;	5. Безпосереднє управління психологічним кліматом у комерційній службі готельного комплексу «Одіссея» здійснює їх керівник відповідно до рекомендацій та під загальним контролем з боку служби персоналу. При цьому можуть використовуватися методи соціально-психологічного характеру, які здатні справляти реальний позитивний вплив на стан психологічного клімату в колективі, наприклад: - Організація спільного відпочинку; - Проведення культурно-масових заходів тощо.

Отже, «підвищення ефективності системи управління персоналом компанії «Одіссея» можна запропонувати наступний комплекс заходів, що відбито у наступних пунктах.

На даний момент існує недостатньо відпрацьована система відбору персоналу (виявлення недоліків у процесі роботи, а не прийому на роботу). Організація найму персоналу у компанії «Одіссея» має включати, у межах дипломного проекту, такі етапи» [34]:

Розглянемо ці етапи докладніше.

1. «Визначення потреби у кадрах. Керівники відділів продажу та маркетингу повинні спланувати прийом нових співробітників та заздалегідь сповістити про це службу персоналу.

2. Реклама вакансій. Генеральний директор визначає методи пошуку кандидатів (внутрішня реклама, зовнішній найм через засоби масової інформації тощо) залежно від наявних ресурсів та вимог, які пред'являються до вакансії.

3. Заповнення анкет. Кожен кандидат заповнює анкету встановленої форми, яка потім піддається попередньому обробленню.

4. Проведення співбесід, добір та оцінка кандидатів. Директор інформує потенційного кандидата про графік проведення співбесід. Допускається проведення як індивідуальних (один на один), так і групових (кілька керівників до одного вступника) співбесід.

5. Ухвалення рішення про найм. Після ухвалення остаточного рішення менеджер персоналу повинен повідомити всіх претендентів на посаду.

6. Оформлення працювати. Після прийняття рішення про прийом на роботу кандидата менеджер персоналу оформляє необхідний пакет документів залежно від умов трудового договору та конкретної позиції.

7. Випробувальний термін. Кожен новоприйнятий співробітник проходить випробувальний термін, метою якого є підготовка та навчання співробітника, введення його на посаду, контроль та оцінка його дій» [38].

Дана «система відбору персоналу дозволить істотно скоротити можливість автоматичного зарахування в постійний штат співробітників, недостатньо компетентних або спочатку непридатних для роботи в готельному бізнесі.

У турфірмі «Одіссея» перепідготовка працівників забезпечується над

повною мірою. Необхідно спеціально розроблені тренінги, програми підвищення кваліфікації, семінари, стажування за допомогою залучення сторонніх навчальних організацій. Підвищення кваліфікації та навчання в компанії має бути організовано таким чином, щоб результат від цього – більш високий рівень продуктивності праці, якість послуг, що надаються внаслідок освоєння нових технологій, обладнання, прийомів і методів праці – перекривав витрати.

Генеральний директор повинен визначати необхідність для потреб професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівника. Необхідно скласти плани проведення навчання та тренінгів після точного аналізу потреб працівників.

При вступі на роботу всі працівники повинні проходити обов'язкове внутрікорпоративне навчання, що включає:

- знайомство з компанією (роз'яснення структури та функцій персоналу, система взаємодії між структурними підрозділами, послуги тощо);
- роз'яснення правил внутрішнього трудового розпорядку; локальних нормативних актів, які стосуються трудової функції працівника; колективного договору; умов оплати праці; прав та обов'язків працівника;
- роз'яснення корпоративних вимог зовнішнього вигляду, виробничої санітарії, гігієни праці;
- навчання основ спілкування з клієнтами (телефонний етикет, правила спілкування з клієнтами, робота зі скаргами клієнтів, ін.);
- навчання професійних навичок, необхідних для займаної посади;
- інструктажі з правил техніки безпеки та охорони праці, пожежної безпеки, загальної безпеки, дій в умовах надзвичайних обставин, надання першої невідкладної допомоги» [40].

У рамках постійного навчання співробітників та поширення інформації доцільно проводити регулярні наради співробітників, а також щомісячні збори відділів, на яких роз'яснюється єдність певних виробничих заходів та

їх вплив на досягнення бажаних результатів праці. Також, у «рамках підвищення кваліфікації, залежно від передумов, мотивації та виробничої необхідності, необхідно визначати та розробляти програми тренінгів за такими напрямками:

- вдосконалення профілюючих кваліфікаційних навичок працівників, розширення обсягу та зміна робочих завдань;
- зміна робочого місця (крес тренінги);
- вивчення та удосконалення англійської мови;
- навчання основ продажу та психології клієнтів;
- навчання засад ефективних комунікацій;
- розвиток навичок менеджменту.

До кожного працівника складається індивідуальна тренувальна програма, що дозволяє роботодавцю координувати свої зусилля, створені задля підвищення кваліфікації працівників. Можливість безкоштовного вдосконалення своєї кваліфікації є для працівників важливим мотивуючим фактором.

Оцінка результатів діяльності персоналу компанії «Одіссея» не набула широкого поширення. Вона обмежена вибірковими перевірками стану трудової дисципліни, а також формальними за характером атестаціями, на яких співробітники комерційної служби зазвичай були присутні як сторонні спостерігачі» [37].

Безпосередніми завданнями служби з цього напрямку діяльності виступають:

- «розробка уніфікованої методики, що узагальнює оцінку результатів діяльності співробітників за певний період часу;
- розробка атестаційного листа працівника для подальшої співбесіди;
- підготовка формалізованої номенклатури типових управлінських рішень за результатами оцінки в частині, що стосується як оцінюваного співробітника, так і системи управління персоналом на рівні підрозділу та

ресторану загалом» [39].

Застосування процедури оцінки на всіх етапах роботи з персоналом: при прийомі та переміщенні на нову посаду, формуванні резерву на висування, складанні програм підвищення кваліфікації тощо, дозволяє керівникам відділу продажу та маркетингу та менеджеру персоналу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, реалізовувати диференційований підхід до працівників щодо розміру винагороди за працю або призначення на вакантну посаду.

Організація самоконтролю персоналу компанії «Одіссея» не набула широкого поширення. Проте доцільним є розробка заходів щодо організації самоконтролю співробітників, оскільки досвід управління персоналом п надає, що самоконтроль є однією з найефективніших форм контролю, бо він залучає до системи управління персоналом такі риси фахівців, які неможливо виявити та використовувати за допомогою інших методів. Ніхто краще за самого працівника не знає свої здібності та можливості. Слід лише допомогти працівникові виявити ці можливості.

Технологія організації самоконтролю полягає в наступному:

- за допомогою тестів та бесід;
- доведення до відома працівників критеріїв оцінки їх здібностей під час атестації;
- інформування працівника про можливі його заробітки, при отриманні певних результатів у роботі.

Ця форма контролю діятиме, якщо:

- співробітник має достатню мотивацію;
- він відчуває себе довіру і дорожить їм (і вона за фактом є);
- керівники відділів контролюють його лише у мінімально необхідних розмірах.

Не слід вважати, що самоконтроль — це якість, яка потрібна лише тим, кому надано самостійність. Жодний начальник не в змозі забезпечити тотальний, всепоглинаючий контроль за своїми підлеглими. У будь-якому

випадку, та чи інша частина професійної діяльності залишається, як то кажуть, «на совісті» тих, хто нею займається. Тут і потрібен самоконтроль, якому керівник має навчити менеджерів.

3.2. Заходи щодо організації аналізу фактичного стану психологічного клімату в колективі, а також виявлення факторів, що негативно впливають на нього

Аналіз «фактичного стану психологічного клімату у колективі необхідний протягом діяльності персоналу турфірми «Одіссея». Основними завданнями подібного аналізу виступають оцінка загального стану психологічного клімату в компанії в цілому та її структурних підрозділів, а також виявлення факторів, що негативно впливають на нього. Відповідно, в системі управління результати аналізу повинні розглядатися як вихідна інформація для прийняття рішень щодо стабілізації психологічного клімату шляхом повного усунення або хоча б ослаблення дії факторів, що його погіршують.

Практичні заходи аналітичного характеру можуть проводитися силами як штатного психолога (якого немає у компанії), і генерального директора чи директора з туризму.

Управління психологічним кліматом у колективі може здійснюватися у двох режимах:

- оперативного управління у формі локальної корекції за незначних відхилень об'єкта управління від штатного (нормального) стану;
- комплексної корекції підсистеми загалом за серйозних відхилень від норми чи виявленої принципової неефективності управління.

Безпосереднє управління психологічним кліматом у колективах структурних підрозділів компанії здійснюють їх керівники відповідно до рекомендацій та під загальним контролем з боку генерального директора. При цьому можуть використовуватися різні методи впливу, що управляє, які

умовно диференціюються на три групи» [23]:

а) «методи суто психологічного характеру з боку керівників підрозділів та генерального директора.

б) методи організаційно-адміністративного характеру, практична реалізація яких у виняткової компетенції адміністрації підприємства, але підготовка здійснюється з урахуванням рекомендацій менеджера.

в) методи соціально-психологічного характеру, які здатні справляти реальний позитивний вплив на стан психологічного клімату в колективі, наприклад:

- організація спільного відпочинку;
- проведення культурно-масових заходів тощо.

Адресна реалізація зазначених методів може здійснюватися на колективній чи індивідуальній основі.

При впровадженні проектних пропозицій важливе значення має економічний ефект, який дасть дана система в результаті впровадження.

До основних узагальнюючих показників економічної ефективності проектів належать:

- річний економічний ефект від розробки та впровадження проектних пропозицій;
- розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень» [1].

Наведемо формули для розрахунку перерахованих вище показників:

– коефіцієнт ефективності капітальних вкладень є ставлення річний економії до капітальним вкладенням впровадження проектних пропозицій.

$$E = E : KB, \quad (1)$$

де: E – коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

E – річна економія;

KB – капітальні вкладення (витрати використання проектних пропозицій).

Розрахуємо цей показник для запропонованих раніше заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом турфірми

«Одіссея»: $E = 543\,100 : 498\,000 = 1,1$

– термін окупності вкладень на впровадження проекту пропозицій є відношенням капітальних вкладень на розробку та впровадження проекту до річної економії:

$$T = KB : E \text{ або } T = 1 : E, \quad (2)$$

де: T - термін окупності капітальних вкладень використання проектних пропозицій (у місяцях).

Розрахуємо цей показник для запропонованих раніше заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом турфірми «Одіссея»: $T = 1 : 1,1 = 0,9$

При впровадженні заходів, запропонованих у попередньому розділі дипломного проекту, капітальні вкладення окупляться через 9 місяців.

Підвищення рівня підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів веде до зростання ефективності продуктивності праці. Це помітно як на рівні окремого робітника, так і робітничих колективів. Нині є низка методик визначення впливу підвищення кваліфікації зростання продуктивності праці.

У розрахунках застосуємо таку формулу, що дозволяє розрахувати можливе зростання продуктивності праці робітників внаслідок підвищення рівня їхньої кваліфікації:

$$Pr = (P_{ск} - P_{сн}) \times I \times U \times 100, \quad (3)$$

де Pr - зростання продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації робітників;

$P_{ск}$, $P_{сн}$ – середній розряд робочих відповідно початку і поклада край року;

I – різницю між тарифними коефіцієнтами у тому інтервалі, у якому відбувається підвищення тарифного розряду;

U – питому вагу робочих, які підвищили кваліфікацію, у кількості персоналу.

$$Pr_{2009} = (3,5 - 3,4) \times 0,3 \times 5,18 \times 100 = 15,5\%$$

$$\text{Пр}_{2010} = (3,56 - 3,5) \times 0,3 \times 3,55 \times 100 = 6,4\%$$

$$\text{Пр}_{2011 (\text{план})} = (3,68 - 3,56) \times 0,3 \times 4,99 \times 100 = 17,7\%$$

З розрахунків видно, що найбільшого зростання продуктивності праці у зв'язку з підвищенням кваліфікації робочих кадрів підприємство досягне в 2025 році.

Далі визначимо економічну ефективність навчання на курсах підвищення кваліфікації шляхом розрахунку терміну окупності витрат:

$$T = \frac{K}{1,05 \times 12 (C_2 - C_1)}, \quad (4)$$

де К – Витрати навчання;

1,05 - відношення додаткового продукту до заробітної плати;

12 – кількість місяців на рік;

C₂, C₁ – середня зарплата робітника до навчання та після навчання на курсах.

Виконані розрахунки показують, що витрати, що вкладаються у підвищення кваліфікації персоналу компанії «Одіссея», окупляться за 10,3 місяці.

Для характеристики руху робочої сили розрахуємо та аналізуємо динаміку наступних показників:

- коефіцієнт обороту з прийому;
- коефіцієнт обороту з вибуття;
- коефіцієнт плинності.

Аналізуючи ці дані, можна дійти невтішного висновку, що позитивні тенденції помітні за всіма техніко-економічними показниками діяльності турфірми «Одіссея».

ВИСНОВКИ

Центральним місцем в управлінні персоналом займає проблема стимулювання та мотивування працівників організацій, оскільки це є основою управління трудовою поведінкою персоналу та впливає на ефективність усієї організації. При цьому основною метою управління є розробка власної системи стимулювання персоналу, яка б спонукала співробітників до максимально ефективного прагнення і досягнення цілей організації.

У сучасній науковій літературі немає єдиної теорії мотивації персоналу, ті теорії, які представлені, зазвичай, сильно суперечать одна одній. На наш погляд у будь-якому випадку, при розробці системи стимулювання не варто спиратися на якусь із вже існуючих систем, а необхідно ретельно вивчити структуру власної організації, специфіку діяльності, можливості та потенціал працівників і розробити самостійно систему стимулювання та мотивування, що найбільш точно враховує описані вище фактори.

Основна мета даної роботи - розробити програму стимулювання праці «Одіссея».

Нами було розглянуто основні поняття управління організації, методи та методи підвищення ефективності управління, і навіть трудове поведінка, мотиви і стимулювання, як одні з основних показників ефективності управління підприємством «Одіссея».

Були проведені аналіз функціонування системи управління: була дана коротка характеристика організації, після чого був проведений аналіз методів управління і виявлені основні проблеми з стимулювання персоналу. «Фахівців» найбільш значущими факторами є можливість кар'єрного зростання, а для «робітників» - умови праці та матеріальна мотивація.

Було запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу, розроблено нове положення про оплату праці та нарахування премій, розроблено анкети для оцінки персоналу та умов праці

працівників. На основі цих даних можна планувати подальші заходи, такі як планування кар'єрного зростання співробітників, преміювання, покращення умов праці. Всі ці показники сприятимуть підвищенню ефективності організації в цілому. Після обґрунтування запропонованих заходів, нами було здійснено розрахунок його економічної ефективності, який підтвердив, що витрати вкладені у трудові ресурси окупні, а комплекс заходів реалізації програми стимулювання праці ефективний.

Отже, стимулювання праці ефективне лише тому випадку, коли враховуються різні чинники, надають впливом геть діяльність організації. Впровадження самих систем стимулювання займає досить тривалий час, і тягне за собою певні матеріальні витрати, але при цьому ефект, який може бути досягнутий в результаті цих заходів, може бути значно більшим.

REFERENCES

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2017. 248 с.
2. Бурак В.Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи: дефінітивний аналіз. *Педагогічний альманах*. 2020. № 46. С. 124–131.
DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi46.118>
3. Бурак В.Г. Досвід професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства в закладах вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 29. Т. 1. С. 88–92.
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/29-1.17>
4. Бурак В. Г. Підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти: теорія та методика: монографія. Київ: Компринт, 2022. 537 с.
URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/19329>
5. Бурак В.Г., Тюхтенко Н.А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic synergy*. 2023. № 1 (7). С. 32–47.
DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-3>
6. Закон України “Про підприємництво”. Відомості Верховної Ради України із змінами та доповненнями, внесеними законами України від 21.12.1999 р. №1328–XIV.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
7. Закон України «Про захист прав споживачів». Відомості Верховної Ради України, 1991 р., № 30.
8. ДСТУ 3862-99 «Громадське харчування. Терміни та визначення».
9. ДСТУ 4281:2004 “Заклади ресторанного господарства. Класифікація” (затв. Держспоживстандарт України від 01.07.04).
https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004
10. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (Наказ № 219 від 24.07.2002 р. Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України).
11. Рекомендації. «Характеристики підприємств громадського харчування за типами та класами» (Затв. МЗЕЗторгом України від 09.09.99).
12. Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 03.01.2003 р., № 2. “Рекомендовані норми технічного оснащення закладів громадського харчування”.
13. ДСТУ 3279-95 «Стандартизація послуг. Основні положення».

14. HoReCa: Том 2. Ресторани: навчальний посібник / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 312 с.
DOI <https://doi.org/10.31617/np.knute.2017-1503>
15. Черевко О.І., Малюк Л.П., Дейниченко Г.В. Збірник нормативних документів державного регулювання у сфері ресторанного бізнесу. – Харків: ПКФ “Фавор ЛТД”, 2003. – 440 с.
16. Малюк Л.П., Кононенко Т.П. Організація виробництва на підприємствах – Навчальний посібник. - Полтава, ПУСКУ, 2012 – 254 с.
17. Пятницкая Н.А, Пятницкая Л.П. Менеджмент у громадському харчуванні. – Київ: КНТЕУ, 2012 р. – 706 с.
18. Економіка підприємства: Підручник: /За ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, – К.: КНЕУ, 2010. – 528 с.
19. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства – К: Центр учбової літератури, 2015-340 с.
20. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства –К, Інкос, 2012-280 с.
21. Національний стандарт України. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. ДСТУ 4281:2004
https://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4281-2004.pdf
22. Г.Т. П'ятницька. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с.
23. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с
24. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. К.: Каравела, 2017. 232 с.
DOI <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/726/view/729>
25. Інноваційний розвиток промисловості України. Монографія [Текст] / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Дениченка. - К.: КНТ, 2006.-648 с.
26. Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І., Ковалевський В.В. та ін. Міжнародні стратегії економічного розвитку. - К., 2005р.-с.51.
27. Andriushchenko I. E., Ivanenko T. Ya., Burak V. H., Kovalenko G. V., Zamferesko O. V. Technologies for training specialists in the hotel and catering industry in ukraine in the context of lifelong learning. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2021. Year XIV. № 37 (3). P.838–843.
URL: <http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-3-2021/gtg.37314-716.pdf>

28. Abiltarova E., Poberezhets H., Androshchuk I., & Burak V. The methods for improving vocational education and training in modern conditions. *Journal of higher education theory and practice*. 2022. Vol. 22. №12. P. 203–211.

URL: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i12.5483>

29. Kashyna G., Nazarova K., Burak V. Development of scientific and natural competence of technology teachers in the system of postgraduate education by means of information and communication support. *Edukacja – Technika – Informatyka*. 2019. № 4 (30). P. 151–155.

URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/items/b74e83f8-5ef3-4d71-b8fd-f75c89ca7948>

30. Dzyundzha O., Burak V., Averchev A., Novikova N., Ryapolova I., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G. Investigation of technological properties of powder of eggplants. *Eureka: life sciences*. 2018. № 5. P. 22–29.

URL: <http://journal.eu-jr.eu/life/article/view/723/715>

31. Dzyundzha O., Burak V., Averchev A., Novikova N., Ryapolova I., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G. Obtaining the powder-like raw materials with the further research into properties of eggplant powders. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 11–95. T. 5. P. 14–20.

URL: https://pdfs.semanticscholar.org/8d86/faa3f8cb35288f00d411feef5a759c69070b.pdf?_ga=2.116950211.45225143.1656050208-276168377.1656050208

32. Dzyundzha O., Burak V., Ryapolova I., Voievoda N., Shinkaruk M., Antonenko A., Brovenko T., Tolok G., Kryvoruchko M., Mihailik V. Establishing the effect of eggplant powders on the rheological characteristics of a semi-finished product made from liver pate masses. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 4. № 11 (100). P. 56–63.

URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/174234/175427>

33. Kravchenko M., Mihailik V., Yakymchuk D., Dzyundzha O., Burak V., Romanenko O., Valko M., Korolenko E., Osypenkova I., Bondarchuk Z. Research into the structural-mechanical properties of shortbread dough with oilseed meals. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. T. 3. № 11 (99). P. 52–59.

34. Yakymchuk D., Dzyundzha O., Burak V., Shvets I., Shvets Yu., Myrhorodska N., Polishchuk O., Karneyenka Dz., Krasner S. Economic efficiency of textile materials cutting designer costumes of hospitality facilities. *Fibres and Textiles*. 2018. № 4. P. 90–94.

URL: https://www.researchgate.net/publication/332712138_Economic_efficiency_of_textile_materials_cutting_designer_costumes_of_hospitality_facilities

35. Yakymchuk O., Yakymchuk D., Kushevskiy N., Chepelyuk E., Koshevko J., Myrhorodska N., Dzyundzha O., Burak V. Prerequisites for the development of hydro-jet technology in designing women's headgear at hospitality establishments. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 1(1 (91)). P. 36–46.

36. Burak V. Modernization of professional training of specialists in hotel and restaurant industry. European potential for the development of pedagogical and

psychological science : Collective monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 121–146.

37. Burak V. Training of future specialists in hotel and restaurant industry in higher educational establishments in the conditions of distance learning. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2020. № 6 (39). P. 16–20.

URL: http://journals.uran.ua/sr_edu/article/view/217512/217932

38. <http://www.in.gov.ua> – сайт Державного агентства України з інвестицій та інновацій.

39. Інформаційний розділ Всесвітньої туристської організації (ВТО). – Режим доступу: <http://www.worldtourism.org/>.

40. Сайт інформаційно-аналітичного центра. – Режим доступу: <http://www.pravo-law.kiev.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html>

