

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно – ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: «Інноваційні методи активізації персоналу туристичного підприємства

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ТУ-4-12А

_____ Журба Юлія Романівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Антоненко Ірина Ярославівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Сильчук Т.А. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК
“ ” 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Журби Юлії Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Інноваційні методи активізації персоналу туристичного підприємства»

керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, д.е.н., проф. кафедри ТГБ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “15” травня 2023 року №270-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства «Альянс»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи сучасних методів управління персоналом в діяльності підприємств туристичного бізнесу.

Розділ 2. Організаційно-економічний аналіз діяльності туристичного підприємства «Альянс».

Розділ 3. Впровадження інноваційних методів активізації персоналу туристичного підприємства «Альянс».

5. Перелік графічного матеріалу
рисуноків - 6 , таблиць - 26 , додатків- 8 .

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Антоненко І.Я. проф. кафедри		
II	Антоненко І.Я. проф. кафедри		
III	Антоненко І.Я. проф. кафедри		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2023-10.03.2023 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	11.03.2023-19.03.2023 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	20.03.2023-10.04.2023 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	10.04.2023-03.05.2023 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	04.05.2023-12.05.2023 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	12.05.2023-18.05.2023 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	18.05.2023-25.05.2023 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	26.05.2023-31.05.2023 рр.	
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2023 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	15.06.2023 р.	

Здобувач

(підпис)

Журба Ю.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Антоненко І.Я.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Журби Юлії Романівни
на тему: «Інноваційні методи активізації персоналу
туристичного підприємства»

Кваліфікаційна робота складається 89 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 6, таблиць – 26, додатків – 8.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на туристичному підприємстві «Альянс».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні засади застосування сучасних інноваційних методів як інструмент стимулювання праці в управлінні персоналом на туристичному підприємстві «Альянс».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження інноваційних методів, як засобу удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс».

У I розділі розглянуто теоретичні основи використання сучасних методів управління персоналом в діяльності підприємств туристичної сфери, їх місце, роль та класифікація, світовий досвід та сучасний стан використання методів активізації персоналу на підприємствах туристичної сфери.

У II розділі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності туристичного підприємства «Альянс», надано його загальну характеристику, проведено дослідження процесу стратегічного управління на підприємстві, здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища на туристичному підприємстві «Альянс».

У III розділі запропоновані інноваційні методи активізації персоналу з метою удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс», надано економічне обґрунтування.

Ключові слова: підприємства туристичної сфери, управління персоналом, інноваційні методи.

ЗМІСТ

ВСТУП	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Місце, роль та класифікація методів управління персоналом в управлінській діяльності підприємств.....	9
1.2. Світовий досвід використання інноваційних методів активізації персоналу на туристичних підприємствах	16
1.3. Сучасний стан застосування методів активізації персоналу на підприємствах туристичної сфери в Україні	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛЬЯНС»	30
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «Альянс»	30
2.2. Оцінка фінансового потенціалу туристичного підприємства «Альянс»	36
2.3. Дослідження процесу стратегічного управління, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища на туристичному підприємстві «Альянс»	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛЬЯНС».....	56
3.1. Аналіз застосування методів активізації персоналу на туристичному підприємстві «Альянс».....	56
3.2. Впровадження інноваційних методів активізації персоналу з метою удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс»	60
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів в управлінську діяльність туристичного підприємства «Альянс»	73
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. Ефективність будь якого підприємства залежить від грамотного управління персоналом. Кожна організація шукає дієві напрями удосконалення своєї праці. У наш час існує велика кількість методів для покращення технологій в управлінні персоналом, але більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Формування результативного колективу неможливе без упровадження інновацій в дані процеси.

Для сучасного керівника підприємства індустрії гостинності питання використання методів для активізації в управлінні персоналом є надзвичайно актуальним. Діючи в умовах жорстокої конкуренції важлива максимізація використання працівників для забезпечення продуктивної роботи компанії. Управлінець має знати і вміло застосувати різні методи, які залежно від здібностей, характерів, звичок особисто кожного в колективі мають позитивно вплинути на організацію роботи підприємства.

Важливість дослідження впливу використання інноваційних методів для активізації персоналу на туристичному підприємстві полягає у визначенні ваги класичних методів і їх актуалізації завдяки інноваціям. Грамотне розроблення діючих методів дозволить підвищити ефективність роботи і запровадити безперервний процес розвитку підприємства і забезпечити його успіх.

Аналіз останніх досліджень та публікації показав, що В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню методів управління персоналом підприємства, серед них чільне місце посідають роботи Завіновської Г.Т., Кіндрацької Г. І., Колота А.М., Крушельницької О.В., Лук'янихіна В.О., Данюка В.М., Мурашко М.І., Самігіна С. И., Хміля Ф.І. та інші.

Мета роботи полягає у дослідженні інноваційних методів, як засобу удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс».

Для досягнення мети дослідження визначені наступні завдання:

- дати визначення місцю, ролі та класифікації методів управління персоналом в управлінській діяльності підприємств;
- вивчити світовий досвід використання інноваційних методів активізації персоналу на туристичних підприємствах;
- дослідити сучасний стан застосування методів активізації персоналу на підприємствах туристичної сфери в Україні;
- надати загальну характеристику туристичному підприємству «Альянс»;
- оцінити фінансовий потенціал туристичного підприємства «Альянс»;
- оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище на туристичному підприємстві «Альянс»;
- провести аналіз застосування методів активізації персоналу на туристичному підприємстві «Альянс»;
- розробити заходи впровадження інноваційних методів активізації персоналу з метою удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс».

Об'єктом дослідження є методи управління персоналом на туристичному підприємстві «Альянс».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні засади застосування сучасних інноваційних методів як інструмент активізації роботи персоналу туристичного підприємства «Альянс».

У першому розділі розглянуто теоретичні основи використання сучасних методів управління персоналом на підприємствах туристичної галузі, їх місце, роль та класифікація, світовий досвід та сучасне застосування методів активізації персоналу на підприємствах туристичної сфери.

У другому розділі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності туристичного підприємства «Альянс», надано його загальну характеристику, проведено дослідження процесу стратегічного управління на підприємстві, здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища на туристичному підприємстві «Альянс».

У третьому розділі запропоновані інноваційні методи активізації персоналу з метою удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс», надано економічне обґрунтування.

Інформаційної базою дослідження при написанні роботи виступили статті, посібники, словники, фінансова звітність туристичного підприємства «Альянс», ресурси мережі Інтернет.

Методи роботи. В ході написання роботи було використані наступні методи: пошуку та збору інформації, аналізу, математичний, статистичний, порівняння, графічний та табличний, узагальнення.

Практичне значення роботи полягає в пропозиції дієвих методів удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс» на основі впровадження інноваційних методів активізації персоналу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження кваліфікаційної роботи викладені у публікації автора на тему: Інноваційність та її вплив на розвиток туристичної сфери, XII Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі», 16-17 травня 2023 р. К.: НУХТ, 2023. С. 196 (Додаток А, Б).

Структура роботи. Робота складається із вступу, основної частини – 3 розділи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основної частини роботи становить 89 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 6 рисунків, 4 формули, 8 додатків. Список використаних джерел становить 40 джерел, який розміщується на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Місце, роль та класифікація методів управління персоналом в управлінській діяльності підприємств

На сьогоднішній момент важливим фактом розвитку конкурентоспроможності підприємства і досягнення поставлених економічних цілей є ефективне управління персоналом. Багато керівників применшують значущість методів управління персоналом, які властиві сучасному менеджменту і з великою ініціативою використовують за кордоном, це робить ефективним управління і підвищує продуктивність праці. В даний час слід стверджувати, що применшення цих методів є першочерговою перешкодою і найслабшим елементом управління [1].

Розвиток персоналу організації відноситься до одного з сучасних напрямків упровадження інновацій в управління персоналом. Розвиток персоналу виступає як інвестиційне рішення. Якщо раніше вважали, що це витрати, то зараз – інвестиційний проект, який є запорукою успіху. В сучасній організації важливий концептуальний підхід розвитку персоналу. У першу чергу організація, знайшовши невідповідність між необхідним рівнем кваліфікації працівників та їх реальною компетентністю, має прийняти рішення про навчання та підготовку висококваліфікованого спеціаліста. І така підготовка має бути безперервною, оскільки є капіталовкладенням на довгостроковий період і впливає на досягнення поставлених цілей організації [2].

Метод управління персоналом – спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання компанії. За допомогою застосування методів управління

персоналом досягаються головні завдання всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей організації. [3].

У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: соціально-психологічні, економічні та адміністративні. Оскільки управління персоналом є складовою менеджменту, то ці методи актуальні під час управління персоналом підприємства [4].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та покаранні. Основними мотивами поведінки працівників під час застосування адміністративних методів є усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати в певній організації (підрозділі), культура трудової діяльності. Механізми реалізації адміністративних методів – це:

- нормативно-правові акти: державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі управління операційною діяльністю підприємства.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів та передбачають матеріальне стимулювання окремих працівників та колективу підприємства загалом. Вони охоплюють розмір посадових окладів, різноманітні премії та надбавки, компенсацію добирання на роботу, обіди, знижки на відпочинок та ін.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та впливі на персонал через психологічні механізми з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Інструментарієм соціально-психологічних методів менеджменту є:

- формування команди, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб персоналу;
- створення норм соціальної поведінки та соціальних стимулів для розвитку колективу;
- створення системи моральних санкцій і заохочень;
- соціальний захист;
- соціальне партнерство;
- делегування повноважень;
- участь в управлінні підприємством [4].

На сьогоднішній день відомо, що результати праці багато в чому залежать від ряду соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб впливати на колектив найефективніше необхідно застосовувати соціально-психологічний управлінський вплив.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, морально-психологічному впливі, використанні моральних стимулів праці та впливі на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою пробудження внутрішньої волі працівника до виконання необхідної роботи без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи впливають на людські цінності через норми поведінки, формування соціально-психологічного клімату, моральну мотивацію та соціальну політику на підприємстві.

До соціально-психологічних методів належать: формування робочих груп з урахуванням типів особистості та характерів працівників, створення позитивного психологічного клімату в колективі; приклад керівника своїм підлеглим, який має мотивуючий вплив на працівників через самовираження та приналежність до організації з успішним лідером; умови орієнтації, тобто цілі та місія компанії, які повинні бути чіткими та зрозумілими; участь працівників

в управлінні; задоволення культурних та духовних потреб, які роблять організацію компанії [1]. Ці методи часто не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати.

Ефективна діяльність будь-якої організації вимагає вироблення напрямку її розвитку. Саме тому працівники відділу управління персоналом туристичних підприємств повинні вміти сформулювати поставлені цілі організації і знайти засоби їх досягнення та реалізації на кожному етапі. За час становлення ринкової економіки було накопичено безліч підходів до управління персоналом [5]. В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом.

Класичні методи управління персоналом зазначені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Класичні методи управління персоналом

Вид методів	Обґрунтування
адміністративні	базуються на владі, дисципліні та покаранні, історично відомі як "метод батога"; ґрунтуються на адміністративному підпорядкуванні об'єкта суб'єкту на основі існуючої управлінської ієрархії; звертаються до таких мотивів поведінки, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, культура праці; діють через такі механізми: правові норми, інструкції, організаційні схеми, правила, накази, розпорядження, що застосовуються в процесі оперативного керівництва.
економічні	засновані на використанні фінансових стимулів, відомих як "метод пряника", які передбачають матеріальне заохочення колективу та окремих працівників, такі як фінансові нормативи, система матеріального заохочення, участь у прибутках та акціях, преміювання
соціально-психологічні	ґрунтуються на використанні моральної мотивації до праці та впливі на персонал через психологічні механізми з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлене завдання, внутрішню потребу людини; цього можна досягти через згуртування колективу, створення нормального психологічного клімату і творчої атмосфери; особистого прикладу; задоволення культурних і духовних потреб персоналу; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку.

Джерело: складено автором на основі [6].

Для ефективного управління персоналом необхідно максимально використовувати його явний та прихований потенціал. Основу цього

потенціалу становить не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. О. Розметова наводить сучасні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу, що систематизовано у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Сучасні методи управління персоналом

Види методів	Обґрунтування
1	2
«Альтер-его»	вирішення будь-якої проблеми з точки зору відомої людини. Щоб вирішити певну проблему за допомогою цього методу, потрібно подивитися на неї очима історичної особи, книжкового персонажа, провідного експерта в певній галузі або відомого бізнес-лідера. Цей метод дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих людей.
«Сесія питань»	мозковий штурм, якомога менше критики, якомога більше свободи думки. Ви обговорюєте набір заздалегідь сформульованих питань у форматі мозкового штурму, з повною свободою висловлювань без необхідності стикатися з критикою.
«Символ»	представлення проблеми або питання за допомогою певного символу, який найкраще відповідає проблемі; кожен елемент символу може бути відповіддю на питання. У цьому методі менеджер формулює проблему і просить команду знайти аналогію у вигляді певного символу, який найкраще відповідає суті та характеру проблеми. На основі цього переліку характеристик символів група розглядає способи, якими їх можна застосувати для вирішення проблеми.
«Виклик»	керівник створює уявну проблему, і працівники повинні вирішити її без сторонньої допомоги. У цьому методі керівник кидає виклик підлеглим, ґрунтуючись на їхньому несвідомому бажанні продемонструвати свої навички вирішення проблем і самостійного прийняття рішень.
«Метод SCAMPER»	вирішення проблеми шляхом заміни, комбінування, адаптації, модифікації, використання, усунення, створення протилежного. Назва методу містить перші літери дій, які люди повинні здійснити над продуктом, послугою чи явищем в організації. Таким чином можна знайти багато несподіваних ідей для зміни існуючих продуктів і створення нових.
«Метод провокацій»	пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей. Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

Продовження таблиці 1.2

1	2
«Рефреймінг»	для вирішення основних проблем компанії. Найпоширеніша форма рефреймінгу - це коли працівники оцінюють проблему з точки зору людей різних професій. Керівник компанії розподіляє різні ролі між підлеглими, щоб вони критично оцінювали різні складові продукту чи послуги компанії та формулювали нові ідеї, прислухаючись до їхніх думок.

Джерело: складено автором на основі [6].

Залежно від масштабів завдань і часу їх виконання управління персоналом може здійснюватися на трьох рівнях [4].

1. Оперативний рівень. Представлений всіма функціями управління персоналом. Охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом.

2. Тактичний рівень. Відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.

3. Стратегічний рівень. Підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання економічної, організаційної та соціальної ефективності. Забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та ін.

Останнім часом ідея розглядати працівників як стратегічний ресурс набуває все більшого значення в багатьох компаніях туристичної індустрії, особливо в корпоративному секторі. Для того, щоб ефективно управляти цим ресурсом, необхідно максимізувати його явний і неявний інноваційний потенціал. Цей потенціал базується не лише на професійних навичках, але й на здатності творчо мислити та розробляти нові ідеї. Останнє може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії та розширення сегменту потенційних клієнтів. [5].

П. Друкер вважає, що традиційні базові уявлення, особливо у сфері управління людськими ресурсами, докорінно розходяться з реальністю [7, с.

71]. На думку автора, існує лише один правильний принцип в управлінні людськими ресурсами: застосування диференційованих стилів і підходів до різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому та чи інша форма впливу на процес формування і реалізації трудового потенціалу визначається певними процесами і процедурами, технологією управління персоналом або технологією управління людськими ресурсами. [8 , с. 156].

Найбільший виклик у процесі навчання - опанувати самостійні способи здобуття знань. Використовуючи різні методи розвитку, ви можете керувати компетенціями своїх співробітників і підвищувати їхню ефективність. (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Можливість використання (опис)
Тренінг	Вправи, які розвивають щонайменше знання і щонайбільше навички. Призначені для розвитку навичок у малих групах.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета - навчитися аналізувати інформацію, класифікувати її для вирішення проблеми, визначати ключові питання та обирати найкраще рішення.
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, допомога, інструмент для пошуку рішень або подолання складних ситуацій. Роль коуча полягає не в тому, щоб передати знання чи навички, а в тому, щоб допомогти людині знайти їх і застосувати на практиці.
E-learning	Масове дистанційне навчання у вигляді електронних книг, відеолекцій, комп'ютерних підручників. Ефективність - передача знань великій кількості людей.
Самонавчання	Навчання є персоналізованим і цікавим, з використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо-, відео- та мультимедійних програм.

Джерело: складено автором на основі [9].

Технологія управління персоналом на сучасному виробництві, наука про управління людьми, механізм зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління персоналом, система взаємодії керівника і працівника, стратегія прийняття рішень у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні персоналом підприємства та тактика їх реалізації [9].

Тенденції змін у сфері гостинності формують базові принципи менеджменту персоналу, що відповідають сучасним викликам:

- орієнтація на зміни ринку праці та клієнтські запити;
- орієнтація на вимоги законодавства про працю;
- врахування поточних і перспективних потреб підприємств у персоналі, враховуючи рішення його потенціалу, стратегії розвитку;
- раціоналізація використання персоналу;
- створення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- колективне формування кадрової політики;
- забезпечення умов для розвитку особистості, її творчих здібностей, поваги до прав, свобод, думок працівника [4].

Різноманітність методів управління людськими ресурсами і мобілізація їх інноваційного потенціалу дають значні результати, з одного боку, і ряд нових проблем управління, з іншого боку, оскільки вони не забезпечують стандартні плани дій в різних ситуаціях. Висококваліфікований керівник повинен вміти обирати саме ті методи пошуку інноваційних ідей, які найбільш продуктивні в даному середовищі і для певних працівників.

1.2. Світовий досвід використання інноваційних методів активізації персоналу на туристичних підприємствах

Для сучасних лідерів бізнесу в індустрії гостинності стає все більш важливим впроваджувати більш ефективні практики управління людськими

ресурсами та максимізувати потенціал компанії для забезпечення ефективної діяльності та підвищення її конкурентоспроможності та прибутковості. Керівники повинні усвідомлювати, що вони наймають на роботу людей з різними навичками, характерами і звичками, а тому повинні ставитися до своїх співробітників як до особистостей, і що ці фактори в основному впливають на те, як підлеглі організують свою роботу [10].

Використання інноваційних методів активізації персоналу вимагає від підприємства змін у навчанні та підготовці кадрової сфери, у найманні на роботу, забезпеченню всім необхідним на сучасному рівні, а також у психологічній підтримці і мотивації підлеглих.

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі методи:

1. підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвинути компанію;
2. оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;
3. навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів та семінарів кваліфікації персоналу;
4. система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;
5. управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні.

Перший метод характеризується послідовністю та ефективністю процесу найму та підбору персоналу. У свою чергу сприяє більш структурованому процесу підбору та найму працівників, визначає найбільш придатних кандидатів на робоче місце.

Другий метод допомагає регулярно оцінювати своїх працівників з двох поглядів: по перше, з погляду досягнутими ними результатів; по друге – завдяки чому вони цього досягли та як можуть бути поліпшені отримані результати.

Третій метод допомагає працівнику отримувати нові знання та навички, які в свою чергу будуть сприяти інноваціям у виробничих процесах та в повсякденній роботі.

Четвертий метод є мотиваційним методом. Він забезпечує фінансові відзнаки, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.

П'ятий метод забезпечує професійний розвиток працівника завдяки стажуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації [11].

Переваги та недоліки інноваційних методів управління відображені у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом

	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому.	Витрати часу та капіталу.
Оцінка діяльності	Активність у сфері інноваційної діяльності, створенні нового, через можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.	Витрати великої кількості часу.
Навчання персоналу	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу.
Система винагород	Підвищення мотивації персоналу до розробки нових проектів та більшої задоволеності роботою.	Економічні витрати.
Управління кар'єрою	Інтерес до бізнесу компанії зростає.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

Джерело: складено автором на основі [12].

З даних таблиці можна зробити висновок, що переваг набагато більше ніж недоліків. Серед недоліків основними є: економічні витрати та витрати

часу, переваг – більше, основними з яких є: постійна оцінка персоналу; підвищення кваліфікації; мотивації для підвищення конкуренції між співробітниками, підвищення розвитку підприємства та інші.

Вдала побудована система методів активізації роботи персоналу залежить від трьох чинників. А саме зазначено на рисунку 1.1.

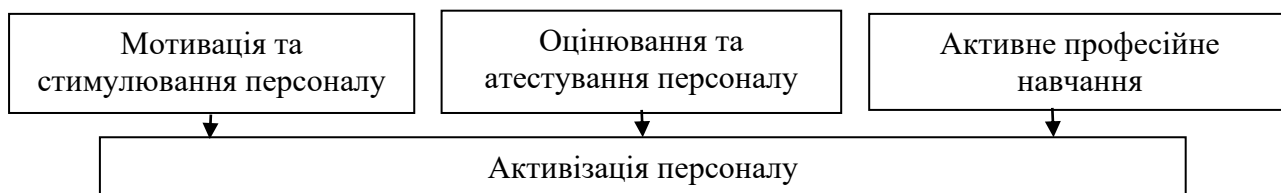


Рис.1.1. Основні чинники, які впливають на активізацію персоналу [13]

Важливим чинником активізації трудової діяльності персоналу є його навчання. Це особливо важливо для сучасного туристичного бізнесу. Професіонали необхідні вкрай завжди. Навчання-тренінг це також метод активізації персоналу, головною перевагою якого є перетворити одноманітний процес навчання без стереотипів на динамічну гру, змагання. Завдяки цьому методу створюються сприятливі умови для саморозкриття спеціалістів та самостійного пошуку ними нових способів рішення професійних нюансів. З творчим підходом до виконання обов'язків працювати стає в рази цікавіше, що стимулює на досягнення більшого.

Одним із способів забезпечення туристичного бізнесу кваліфікованою робочою силою є розробка та впровадження заходів з навчання та розвитку власного персоналу. У такий спосіб керівники можуть залучати до роботи висококваліфікованих і креативних професіоналів, які готові застосовувати нові підходи до бізнес-процесів. Для реалізації політики навчання та розвитку персоналу багато великих компаній створюють бізнес-університети, дослідницькі центри та програми наставництва, які дають змогу співробітникам розвивати необхідні навички, передаючи їм свій досвід [14].

Одним із способів забезпечення туристичного бізнесу кваліфікованою робочою силою є розробка та реалізація заходів з підготовки та перепідготовки

власного персоналу. У такий спосіб менеджери можуть залучати висококваліфікованих і креативних фахівців, які готові застосовувати нові підходи до бізнес-процесів. Для реалізації своєї політики навчання та розвитку багато великих компаній створили бізнес-університети, дослідницькі центри та програми наставництва, які дають можливість працівникам розвивати необхідні навички через обмін досвідом [15].

Існує багато різноманітних методів професійного навчання: дискусії, ігрові методи навчання, кейс-метод, тренінги, аналіз практичних ситуацій. Звернемо увагу на деякі з перерахованих методів та форм [16].

Тематичні дискусії з відеомодулями – дискусія побудована на спільному перегляді актуальних відеороликів (тривалістю 5-10 хв.). Надалі відбувається обговорення відеороликів у процесі якого, учасники отримують можливість висловлювати власну точку зору на оглянутий матеріал, вислухати думку співучасників та наприкінці експерту. Далі експерт сприяє в придбанні персональних навичок та вмінь запроваджувати їх в реальні професійні ситуації (наприклад, тематика відеоролику «Інструменти маніпуляції у риториці туриста: його «за» та «проти» покупки туру»).

Метафорична ділова гра – створюється ігрова ситуація, що обрана з реальної практики роботи персоналу туристичних фірм, у яких працівники туристичних компаній намагаються створити і вжитися в образи, та з якими в реальній роботі їм треба працювати кожного дня. Прикладом цього методу навчання є ділова гра «Комунікації в команді туристичного агентства». Цілі гри: підвищення якісних показників сервісу, ефективності спілкування з клієнтами турфірми, досягнення результативності командної роботи. Цільовою аудиторією є співробітники, що мають пряме відношення до обслуговування клієнтів.

Кейс-студії. Засідання в кейс-студіях проводяться у відповідності з заданою тематикою кейсу. Кейси розробляються на основі діяльності успішних вітчизняних та світових лідерів туристичного бізнесу. Тематика кейсів обирається з проблемних моментів діяльності підприємств з деталізованим

розглядом реального рішення «авторів проблеми». Рішення учасників кейс-студії обговорюються на загальному відкритому засіданні.

Студії управлінської практики. Засідання в студіях відбуваються на основі роботи постійного клубу. На передодні засідання задається його тематика та обирається проблема. На прикладі роботи фірми одного з учасників клубу спільно розробляються та обговорюються рішення з певного управлінського питання. На наступних засіданнях клубу обговорюються наслідки рішення (наприклад, тема дискусії: стратегічний менеджмент в туристичній компанії; конкретна проблема в темі дискусії: система забезпечення якості послуг у туристичній фірмі).

Аналіз практичних ситуацій дозволяє провести групове обговорення щодо реальної проблеми в туристичній галузі. І лектор, і спеціалісти у формі дискусії обговорюють і знаходять способи вирішення поставленої задачі.

Досвід Західних країн стосовно навчання персоналу пропонує нові методи навчання, серед них *secondment*, *shadowing*, *mentoring*, *buddying* [13].

Один із використовуваних методів активізації персоналу туристичного підприємства є *Secondment*. Це різновид ротації персоналу або, що більш поширено, кадрових змін. Співробітників переводять на роботу в іншу структуру компанії на певний період часу для набуття необхідних навичок і знань. Цей метод навчання персоналу дає змогу співробітникам засвоїти нові навички, технології роботи. Наприклад, менеджер продажу на місяць відправляється в візовий відділ для збільшення кругозору і ще глибшого занурення в туристичну діяльність з усіх можливих кутів.

Корисний і результативний метод *Shadowing* ("бути тінню"). Заохочення в наборі молодих спеціалістів, з можливістю за успішно пройдене навчання отримати місце роботи без попереднього досвіду роботи. Студент проводить один або декілька днів із менеджером у тій галузі, яку вибрав для себе як професійну. Таким чином випускник ВУЗу бути ознайомлений з можливим нюансами роботи туристичного менеджера будучи поруч.

Високопрофесійним методом є Mentoring. Він дає змогу зорієнтувати спеціаліста на досягнення цілей компанії, визначити спрямування розвитку його кар'єри і запобігти надлишковій роботі, що може привести до стресу і помилок. Суть наставництва в оберіганні ментального і фізичного здоров'я своїх підлеглих.

Вищою ланкою серед методів активізації Buddying. Суть цього методу полягає в наданні підтримки та допомоги працівнику з боку керівництва для досягнення його результатів і цілей. Керівник відділу продажів туристичного підприємства має підтримувати своїх менеджерів і стимулювати їх навчатись більшому.

Важливо також використовувати прогресивні та інноваційні методи підготовки та перепідготовки працівників сфери туризму, розробляти інноваційні моделі розміщення працівників сфери туризму та впроваджувати національну модель надання послуг, що враховує культуру та традиції туристичних та рекреаційних зон. Іншими словами, слід впроваджувати лише ті інновації, які безпосередньо пов'язані з процесом обслуговування та ефективністю роботи персоналу [17].

Активне професійне навчання надасть змогу спеціалістам оволодіти прийнятими методами і прийомами, пов'язаними з нешаблонним мисленням і уміннями ініціювати розумову активність, розкриваючи їх здібності і цим самим активізувати професійну діяльність персоналу підприємства.

Під стимулюванням праці розуміють створення умов, за яких активна трудова діяльність призводить до певних заздалегідь визначених результатів, які стають необхідною і достатньою умовою для задоволення важливих і соціально обумовлених потреб працівника та розвитку його трудової мотивації. Стимулювання має на меті не примушувати до праці, а заохочувати до кращої та продуктивнішої праці, ніж це передбачено трудовими відносинами [4].

Багато закордонних компаній при конкурсному відборі інноваційних менеджерів застосовують тести відповідності якостей працівника вимогам умов діяльності інноваційного керуючого. Найважливішими якостями при відборі

конкурсантів є організаторські здібності, що мають за основу ініціативність, цілеспрямованість, завзятість у досягненні цілей. Найбільш високу оцінку одержує той кандидат, у якому лідерство сполучається з високим рівнем відповідальності, привітним ставленням до оточуючих, а оперативність і точність – зі своєчасністю прийнятих рішень.

Паралельно із цим, при формуванні колективу може стати в нагоді методика LAB-profile, яка дає можливість будувати мета-програмні профілі працівників та/ або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати мета-програмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами він володіє [18].

У своєму щорічному звіті під назвою "Створення переваг для людей" експерти Boston Consulting Group зазначають, що управління талантами та лідерством, аналіз та залучення людських ресурсів, а також управління поведінкою та культурою є головними пріоритетами для сучасних лідерів. Високоефективні компанії чітко визначають критерії лідерства, які охоплюють весь ланцюжок створення вартості людських ресурсів. Такі компанії систематично застосовують критерії лідерства у процесах відбору, просування та мотивації, надаючи прозорі вказівки своїм співробітникам і гарантуючи, що таланти найкраще відповідають стратегії компанії, а отже, досягають вершин [19].

Серед зарубіжних інновацій - стандарт Investors in People. Це інноваційна система управління якістю, яка інтегрує стратегію управління персоналом зі стратегією управління організацією, міжнародний стандарт якості управління персоналом і формула взаємодії між керівниками і персоналом організації для більш ефективного досягнення цілей компанії. Зростає кількість наукової літератури, присвяченої процесам залучення працівників та появі підходів до управління людськими ресурсами (HRM) з

високим рівнем залучення. Системи управління людськими ресурсами мають на меті "завоювати серця та уми" працівників, а не просто заохочувати їх дотримуватися правил роботи, встановлених керівниками. Вони намагаються управляти поведінкою працівників через участь у роботі, організаційну ідентифікацію та неформальне або командне лідерство. За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат [20 с, с. 12].

Сучасний процес управління персоналом в туристичному бізнесі базується на комплексі інноваційних механізмів, спрямованих на забезпечення взаємодії персоналу, активізації кадрового потенціалу, інтеграції його зусиль для досягнення поставлених цілей.

1.3. Сучасний стан застосування методів активізації персоналу на підприємствах туристичної сфери в Україні

Туризм в Україні є важливою галуззю економіки, і його розвиток має забезпечити відкритість вітчизняної економіки та зміцнити демократію країни та просування до євроінтеграції.

Розвиток туризму в Україні характеризується багатьма конкурентними перевагами, такими як добре освічене населення, гнучкий та ефективний ринок праці та великий споживчий ринок. Водночас погано керовані інституційні системи та неефективні ринки товарів і послуг обмежують конкуренцію та зростання туристичної діяльності в країні. Це доводить, що хоча потенціал для розвитку та становлення країни з економікою світового рівня існує, можливості туризму використовуються недостатньо. Тому питання полягає у виборі ефективного шляху розвитку, тобто у виборі раціональної форми організації підприємницької діяльності.

Активізація – це процес, спрямований на досягнення активності особистості та збереження цього стану, а також підвищення трудової

активності людей і, як наслідок, підвищення ефективності праці та її якості. Це система заходів, що дає змогу підвищити активність трудової діяльності персоналу. На рисунку 1.2 зображені основні складові поняття «активізації персоналу» [21, с 241].

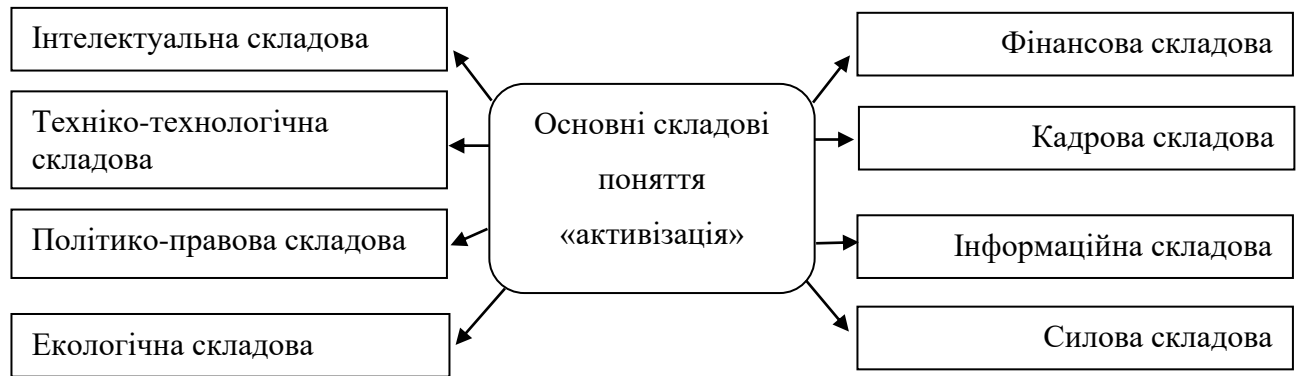


Рис. 1.2. Основні складові поняття «активізації персоналу»

Для українського працівника методами активізації його роботи будуть матеріальне і нематеріальне стимулювання праці.

Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов’язаних з їх діяльністю. Матеріальне стимулювання виконує на підприємстві важливу роль діючих мотиваторів або основних носіїв інтересів працівників.

Матеріальне стимулювання персоналу поділяється на дві групи: пов’язане та не пов’язане з результатами праці конкретної особи.

Матеріальне стимулювання, пов’язане з результатами праці, складається з двох елементів:

- 1) основного (заробітна плата, посадовий оклад) – гарантовані виплати працівнику, що враховують його потенціал виконувати роботу, обумовлені його посадою, обов’язками та сферою відповідальністю;
- 2) додаткового (винагороди, надбавки, премії, відсоток, бонуси тощо).

Під винагородою розуміється будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна (грошова або безготівкова) виплата працівникові підприємства відповідно до показників і термінами цієї виплати, встановленими компанією.

Премія є основним видом додаткової винагороди понад основну заробітну плату, яка виплачується працівникам за підсумками їх трудової діяльності та виробництва в цілому, відповідно до показників і умов, встановлених компанією для оцінки цих результатів.

Надбавки і доплати - це гарантовані законом або встановлені законом виплати працівникам понад їх основного окладу, які пов'язані з характеристиками та умовами праці, а також з особистими якостями працівників [4].

Непряме матеріальне стимулювання праці може бути у вигляді оплати харчування працівників, надання службового транспорту, медичне страхування, оплати навчання. Вибір того чи іншого інструменту непрямого матеріального стимулювання може залежати від посади, статусу працівника в організації. Непряме матеріальне стимулювання сприяє виникненню “колективного ефекту”, що збільшує згуртованість колективу, зменшенню плинності кадрів.

Заходами непрямого стимулювання персоналу туристичного підприємства можуть бути:

- відпустки, їхня тривалість і пора року;
- режим роботи, що передбачає можливість самому планувати свій робочий день;
- оплата мобільного телефону;
- оплата туристичної подорожі;
- якість і умови самої роботи: приміщення, обладнання;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- створення системи оцінювання та оплати праці;

- увага керівництва до думки працівників;
- заходи морального визнання – “кращий працівник місяця”, “зірка сервісу”, “менеджер місяця”, “менеджер року” та ін.

До моральних методів стимулювання належить насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним. Особисте визнання виявляється тільки за умови доручення кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень. Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями [4].

Вдале застосування методів стимулювання персоналу запустить механізм активізації його професійної діяльності. При чому стимулювальний вплив на персонал спрямований переважно на активізації. Функціонування працівників підприємства, а мотивуючий – на активізацію професійно-особистісного розвитку персоналу [21, ст 138].

На українському ринку великим достатком є наявність незалежної оцінки роботи туроператорів. Основною метою рейтингового оцінювання є виявлення найбільш професійних і, відповідно, привабливих для співпраці на туристичному ринку туроператорів, чартерних і страхових авіакомпаній, а також аналіз структури та оцінка основних тенденцій розвитку туристичного ринку. Укладання рейтингів підвищує інформаційну прозорість туристичного бізнесу і, тим самим, сприяє його активізації, встановленню міцніших партнерських стосунків, а можливо, і 60 припливу інвестицій. Що слугує для компанії мотивацією в праці [22].

За час становлення ринкової економіки було накопичено безліч підходів до управління персоналом. Однак, в епоху інноваційного розвитку (п'ятого технологічного укладу і поступового переходу до шостого), пріоритетними стають інноваційні технології управління персоналом компаній. В останні роки українські туристичні підприємства прагнуть широко впроваджувати інноваційні технології в процес управління персоналом. В таких умовах виникає необхідність наукового і практичного пошуку шляхів інтенсифікації

впровадження українськими туристичними підприємствами інноваційних технологій в управлінні персоналом [5].

Ефективне функціонування туристичної компанії неможливе без використання інноваційних підходів до управління особистістю, оскільки вони є частиною системи розвитку організації в цілому, запорукою продуктивної роботи людини в організації.

Висновки до розділу 1

У сучасній сфері послуг технологія управління персоналом - це наука про управління персоналом, механізм взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління персоналом, систему взаємодії керівників і співробітників, стратегії прийняття рішень і стратегії їх застосування в області ефективного використання в управлінні кадровим складом підприємств.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Мета стимулювання - зовсім не спонукати людину до праці, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж у трудових відносинах.

Різноманітність методів управління людськими ресурсами і мобілізація їх інноваційного потенціалу дають значні результати, з одного боку, і ряд нових проблем управління, з іншого боку, оскільки вони не забезпечують стандартні плани дій в різних ситуаціях. Висококваліфікований керівник повинен вміти обирати саме ті методи пошуку інноваційних ідей, які найбільш продуктивні в даному середовищі і для певних працівників.

Сучасний процес управління персоналом в туристичному бізнесі базується на комплексі інноваційних механізмів, спрямованих на забезпечення взаємодії персоналу, активізації кадрового потенціалу, інтеграції його зусиль для досягнення поставлених цілей. Передбачає стимулювання креативності та

інновацій для розвитку сучасних туристичних компаній на засадах сталого розвитку, які можуть стати їх фундаментальною компетенцією та фактором виживання в конкурентній боротьбі.

Ефективне функціонування туристичної компанії неможливе без використання інноваційних підходів до управління особистістю, оскільки вони є частиною системи розвитку організації в цілому, запорукою продуктивної роботи людини в організації.

Для українського працівника туристичної компанії методами активізації його роботи є матеріальне і нематеріальне стимулювання праці. Матеріальна стимуляція є засобом задоволення матеріальних потреб і зміцнення матеріального інтересу працівників : винагороди, премії, надбавки. Непряме матеріальне стимулювання праці може бути у вигляді оплати харчування працівників, надання службового транспорту, медичне страхування, оплати навчання. Непряме матеріальне стимулювання сприяє виникненню “колективного ефекту”, що збільшує згуртованість колективу, зменшенню плинності кадрів.

Таким чином, розробка та впровадження інновацій в управлінні персоналом туристичної компанії дозволить підвищити ефективність роботи окремого працівника та сформувати згуртовану команду, здатну до розробки і продажу нових конкурентних турів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛЬЯНС»

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «Альянс»

Досліджуване туристичне приватне підприємство "АЛЬЯНС" знаходиться за юридичною адресою Україна, місто Київ, пр. Героїв Сталінграда (див. Додаток В).

Колектив підприємства «Альянс» на ринку туристичних послуг з зареєстроване 20.08.1998 року.

Керівником організації - Горбатов Дмитро Олександрович.

На основі виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (див. Додаток Г, джерело [23]) видами економічної діяльності ПП «Альянс» є:

- 79.12 Діяльність туристичних операторів (основний);
- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів;

Завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство «Альянс» - один з провідних туроператорів, який успішно працює на туристичному ринку України з 1998 року. Одним із багатьох підтверджень професіоналізму Компанії може бути «Рейтинг найкращих туроператорів України», представлений на Порталі Delo.Ua. За підсумками онлайн-голосування Альянс посів 11 місце. ПП "Альянс" є акредитованим агентом ІАТА [24].

Компанія здійснює продаж турів в країни Європи, Азії, Африки, також в Мексику і Домініканську республіку, Ізраїль і Туреччину. Найбільш популярні напрями на сьогодні в Туреччину, Єгипет, Іспанію, Домінікану, ОАЕ, Мексику,

Таїланд, Танзанію і на Мальдіви. В середньому відпочинок на двох дорослих на 8 ночей з харчуванням 40 тис. грн. [25].

Загальна характеристика туристичного підприємства «Альянс» у табличному вигляді подана нижче, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика туристичного підприємства «Альянс»

Назва статті	Характеристика
1	2
Тип	Приватне підприємство «Альянс»
Дата заснування	20.08.1998
Розташування	Україна, місто Київ, пр. Героїв Сталінграда
Ключові фігури	Горбаток Дмитро Олександрович – керівник організації, директор
Галузь	Туризм
Продукція	Туристичні подорожі
Кількість працівників	33
Сайт	https://www.alliance.ua/

Джерело: складено автором на основі [24].

Туристичне підприємство «Альянс» має сторінки в таких соціальних мережах як Facebook з 16 тис. підписників [26] , Instagram – 6440 підписників відповідно [27] , YouTube – 1,14 тис підписників [28]. У своїх соціальних мережах туристичний оператор активно проводить вебінари по різних напрямкам, з рекомендаціями готелів, ресторанів і дестинацій.

За підсумками 2021 року туристичне підприємство «Альянс» зробило ривок і посіла місце в десятці найбільших туристичних операторів. У 2021 році з 11 жовтня по 14 листопада Асоціація УАТА проводила опитування серед директорів та менеджерів туристичних агенцій України про туроператорів, що мають власні чартерні програми за найбільш масовими напрямками.

10 туроператорів оцінювалось по 10 критеріям з точки зору зручності співпраці для агента. Цього разу до стандартного переліку операторів в анкеті додали туроператора Альянс, табл. 2.2.

Результати обробки анкет представлені в таблиці.

Результат анкетування від УАТА 2021 р.

Туроператор	Справедливість комісійної програми (розмір, шкала)	Сайт (зручність, швидкість)	Актуальність цін у підборі та по факту броні	Використання Promo Price	Приховані платежі (доплата за рейс..)	Підтвердження замовлень	Оцінка роботи «гарячої лінії» оператора	Лояльність у вирішенні спірних питань	Умови оплати по ранньому бронюванню	Виставлення рахунків	Зведена оцінка
Anex Tour	4,31	4,42	4,04	4,63	3,36	4,49	3,38	3,82	4,34	4,59	4,14
Pegas Touristik	4,38	4,14	3,95	4,12	3,70	4,18	3,80	3,89	4,05	4,41	4,06
TEZ TOUR	4,02	3,61	4,08	4,23	4,03	4,09	3,81	3,86	4,05	4,30	4,01
Kompas	3,89	3,92	3,96	4,14	3,79	3,76	3,90	3,89	3,93	4,22	3,94
JoinUp!	3,85	4,19	3,71	4,40	3,65	3,23	3,40	3,34	4,98	4,33	3,81
TUI	3,88	3,79	3,51	3,11	3,17	3,86	3,53	3,47	3,86	4,21	3,64
Альянс	3,60	3,53	3,62	3,61	3,61	3,53	3,54	3,62	3,53	3,93	3,61
Феєрія мандрів	3,51	3,28	3,55	3,63	3,61	3,63	3,58	3,56	3,57	3,79	3,57
ALF	3,40	3,46	3,41	3,08	3,42	3,33	3,47	3,35	3,55	4,00	3,45
Coral Travel	3,35	3,27	3,39	2,43	2,99	3,96	3,48	3,43	3,93	4,18	3,44
TPG	3,25	3,04	2,83	2,55	2,88	2,97	3,16	2,71	3,26	3,79	3,04
Середнє знач.	3,77	3,70	3,64	3,63	3,47	3,73	3,55	3,54	3,82	4,16	3,70

Джерело: складено автором на основі [29].

За даними таблиці анкетування туристичних операторів від УАТА і 2021 році туристичне підприємство «Альянс» посіло шосте місце після таких великих конкурентів як Anex Tour, JoinUp!, TUI, і по значенням обігнало Феєрію мандрів, TPG. Досліджуване підприємство не велике за обсягом, але достатньо конкурентоспроможне.

У рамках однієї анкети, окрім опитування по кожному критерію, в кінці було одне загальне питання, про те, кому з туроператорів турагент надасть перевагу за інших рівних обставин. За результати анкетування 2021 року вперше лідери за результатами по цьому питанню збіглися із більш деталізованим рейтингом.

Подано у вигляді діаграми, рис. 2.1.

РЕЙТИНГ ТУРОПЕРАТОРІВ ВІД УАТА 2021 Р.

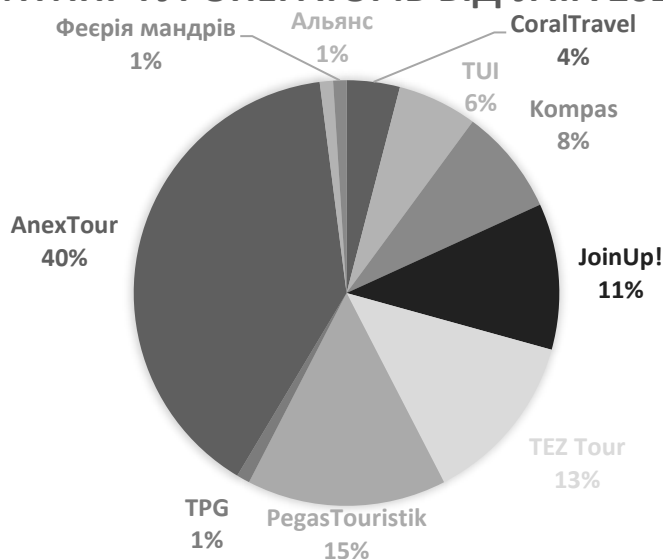


Рис. 2.1. Рейтинг туроператорів від УАТА 2021 р у відсотковому співвідношенні

На рисунку 2.1 результати голосування турагентів від 2021 року, серед конкурентів досліджуваного підприємства «Альянс» є Феєрія мандрів, TPG, Coral Travel і TUI.

Директор ПП «Альянсу» Дмитро Горбаток зазначав, що у 2022 році компанія не збирається різко зростати. Він повідомив, що вони змінили місце головного офісу, розширили персонал практично у два рази (було 16 співробітників, зараз – 33), забрали собі сильних фахівців, доклали багато зусиль для реалізації планового обсягу. План 2022 року - 50 тисяч туристів. Головне завдання — зміцнити позиції, автоматизувати виробництво та підвищити якість послуг, також розширити спектр додаткових послуг». Інформацію подано 31.01.2022 року [30]. Професіоналізм, оперативність в роботі, індивідуальний підхід менеджерів ПП «Альянс» дозволяють швидко і якісно надавати як основні, так і додаткові послуги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Послуги, що надаються туристичним підприємством «Альянс»

Основні послуги:	<ul style="list-style-type: none"> – розробка індивідуальних маршрутів будь-якої складності; – готові, «пакетні» тури; – VIP тури; – MICE тури; – екскурсійні авіа тури; – екскурсійні автобусні тури; – лікувально-оздоровчі тури; – навчання за кордоном; – дитячий відпочинок; – паломницькі тури; – гірськолижний відпочинок; – весільні тури; – шоп-тури; – подієвий туризм; – екзотичні тури.
Додаткові послуги	<ul style="list-style-type: none"> – онлайн-бронювання авіа квитків (власна авіакаса в офісі); – бронювання залізничних квитків по Європі; – онлайн виписка полісів медичного страхування; – пошук та бронювання готелів по всьому світу; – замовлення підбору авіаперельоту будь-якого ступеня складності; – інформація про спеціальні та конфіденційні тарифи авіакомпаній; – здійснення продаж квитків на рейси low cost авіакомпаній; – залізнично-дорожні квитки Європою.

Джерело: складено автором на основі [24].

Менеджери ПП «Альянс» надають клієнтам послуги візової підтримки. Гарантують оперативне оформлення документів, кваліфіковану консультація та надійний результат. Надаються послуги в оформленні:

- Польща Робоча віза на 365 днів.
- США B1/B2.
- Великобританія Туристична віза на 180 днів
- Індонезія Електронна туристична віза на 60 днів.
- Таїланд Туристична віза на 60 днів
- Шенген віза для іноземних громадян з посвідками на проживання в Україні.
- Румунія Консультація щодо оформлення громадянства.

- Болгарія Консультація щодо оформлення громадянства.

З початком повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України багато країн створили спеціальні програми, які дозволяють українським біженцям офіційно жити, працювати та навчатися за кордоном, а також отримувати доступ до державної грошової допомоги. Туристичне підприємство «Альянс» допомагає підготувати всі необхідні документи і податись на такі програми:

1) Канада. Програма CUAET

В рамках підтримки громадян України Міністерство еміграції Канади запровадило програму CUAET (Canada-Ukraine Authorization for Emergency Travel). Головна мета якої - пошук тимчасового притулку в Канаді. Програма стартувала 17 березня 2022 року та запустила спрощену процедуру по отриманню дозволу на перетин канадського кордону. Це тимчасова віза, по якій є можливість проживання в Канаді до 3-х років на період бойових дій. Після закінчення війни, громадяни мають повернутись в Україну.

2) Великобританія. Програма Homes for Ukraine

Громадяни України, які прибувають в країну за програмою, можуть вільно жити та працювати у Великій Британії до трьох років і отримують доступ до послуг охорони здоров'я, пільг, освіти, підтримки у працевлаштуванні та вивченні англійської мови. Право брати участь у спонсорській програмі мають громадяни України та їхні найближчі родичі, які станом на 1 січня 2022 року проживали в Україні або народились 1 січня 2022 року чи пізніше.

3) США. Uniting for Ukraine

Це спрощена програма для отримання (гуманітарного пароля), тобто дозволу на перетин кордону до США громадянами України, які вимушені покинути країну через війну. Кількість громадян, яка може приймати участь у програмі сягає до 100 тисяч. Програма також підходить для тих, кому раніше відмовляли у видачі візи. Програма дає можливість перебувати у США протягом

2 –х років. Після закінчення строків перебування необхідно виїхати або змінити свій міграційний статус. [24].

Туристичне підприємство «Альянс» має широкий спектр як основних, так і допоміжних послуг. При важких умовах компанія влучно налаштувала свій механізм роботи, і наразі допомогли і допомагають рятуватись громадянам України.

Отже, ПП «Альянс» багато років успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніших сервіс та різноманітні тури по країнах Європи та світу. Персонал підприємства складається з кваліфікованих фахівців. При роботі з турагентствами підприємство завжди враховує взаємні інтереси, що сприяє зміцненню співробітництва.

2.2. Оцінка фінансового потенціалу туристичного підприємства «Альянс»

Організаційна структура займає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичної компанії. Організаційна структура туристичної компанії являє собою впорядкований ряд взаємопов'язаних елементів, які знаходяться в постійних відносинах, які гарантують їх функціонування і розвиток як єдиного набору [31].

Організаційна структура управління в туризмі, як і будь-яка організація, складається з ланок (відділів), рівнів управління, горизонтальних і вертикальних зв'язків між ними. Адміністративні ланки туристичних організацій диференціюються відповідно до їх розміру. У невеликих туристичних організаціях з невеликою кількістю персоналу керівну ланку можуть представляти навіть окремі спеціалісти. Основні туристичні організації поділяються на структурні підрозділи, що зосереджуються на належному управлінні. Зв'язок між цими одиницями є горизонтальним.

Вертикальна залежність і підпорядкування рівнів лідерства дозволяють розділити відповідальність за об'єднання управлінських рішень і виконання їх

серед організаційного колективу. Практика показує, що на формування рівнів організаційної структури впливають такі фактори, як обсяг і характер організації, напрямки її діяльності, кількість стратегічних бізнес-одиниць, стратегічні плани тощо.

На найвищому рівні керівництва директор і його череди (голова Ради керуючих (Наглядова рада), голова, віце-президент Ради керуючих) складають стратегічні рішення щодо політики Організації розвитку туристичної діяльності, розширення географії маршрутів тощо. Крім того, керівники на цьому рівні координують діяльність своїх підлеглих - начальників відділів та інших підлеглих [32].

Ефективність туристичної компанії багато в чому залежить від організаційної структури, принципів її побудови та постійного її вдосконалення. Тому існують чіткі вимоги до формування сучасної організаційної структури туристичної компанії:

- відповідність організаційної структури цілям і завданням компанії,
- охоплюючи всі управлінські функції компанії,
- чіткий поділ завдань і обсягу за адміністративним рівнем,
- раціональне поєднання концентрації та децентралізації окремих функцій,
- наявність на кожному рівні управління системою організації роботи, інструкцій, стандартів і стандартів виконання робіт,
- визначення прав і обов'язків кожного рівня адміністрування,
- розмежування повноважень і обов'язків [33].

Грамотно сформована організаційна структура забезпечує комплексний розвиток туризму відповідно до стратегічних завдань та перспектив.

Організаційна структура стане більш міцною і стійкою, тільки якщо організація має чітку ієрархію для реалізації, тобто якщо управлінські завдання виконавчого директора виконуються вертикально. У цих умовах ланцюжок управління складається з організації, яка гарантує, що підрозділ знаходиться під владою людини, директора (CEO).

Організаційна структура туристичного підприємства «Альянс» подана у вигляді рисунку 2.2.

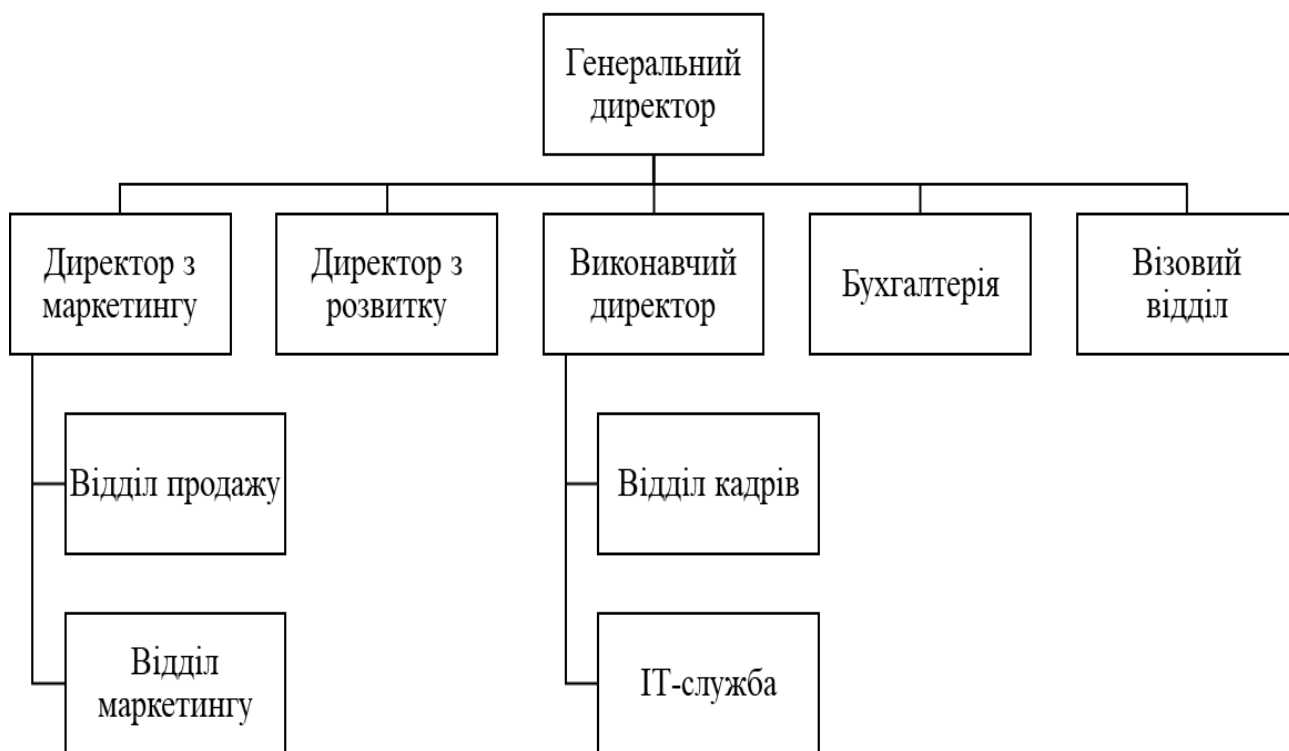


Рис. 2.2. Організаційна структура туристичного підприємства «Альянс», розроблено автором

Організаційна структура туристичного бізнесу дозволяє підтримувати високий рівень інформаційного обміну із зовнішнім середовищем та всередині компанії, забезпечує можливості тісного контакту на рівні «керівник-підлеглий» та забезпечує постійний професіоналізм співробітників.

Результати аналізу організаційної структури туристичного підприємства «Альянс». Узагальнені результати занесені в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз розподілу функцій управління всередині туристичного підприємства «Альянс»

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства		Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1.	Генеральний директор		<ul style="list-style-type: none"> - представляє інтереси підприємства у відносинах з іншими організаціями як в Україні, так і за кордоном; - укладає угоди та інші акти, необхідні для забезпечення функціонування підприємства; - раз на рік проводить аудиторську перевірку фінансово-господарської діяльності; 	1
2.	Директор з маркетингу		<ul style="list-style-type: none"> - побудова здорових взаємовідносин в колективі; - аналіз ринку України та ринок збуту; - реалізація маркетингових стратегій; - PR, реклама; - обов'язки HR; - інтернет просування; - формування бренду. 	1
		Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - робота з рекламодавцями різних рекламних носіїв з метою уточнення цін та умов розміщення реклами; - розробка рекламних моделей та моніторинг регулярності виробництва та правильності подання інформації у відповідних рекламних засобах; - регулярні комерційні дослідження. 	5
		Відділ продажу (менеджери)	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення продажу продуктів підприємства корпоративним клієнтам; - укладання контрактів, - отримання оплати, - супроводження клієнтів, 	16

Продовження таблиці 2.4

3.	Директор з розвитку		<ul style="list-style-type: none"> – дослідження ринку і конкурентів, пошук ідей для розвитку бізнесу; – управління маркетингом (заходи, акції, розпродажі, участь у виставках, презентації продукції і так далі); – управління співробітниками (підбір, навчання, мотивація); – аналіз і вдосконалення бізнес-процесів компанії. 	1
4.	Виконавчий директор		<ul style="list-style-type: none"> – реалізація кадрової політики підприємства; – виконання окремих доручень генерального директора; – планування потреби підприємства у інструментах, комплектуючих та інших матеріальних активах, необхідні реалізації її діяльності. 	1
		Відділ кадрів	Видавати прийом, переведення та звільнення працівників відповідно до правил, інструкцій та розпоряджень керівника підприємства.	2
		ІТ-служба	<ul style="list-style-type: none"> – вирішення завдань розробки стратегії в області ІТ; – координація розвитку в ІТ-технологіях; – планування ресурсів служби ІС; – впровадження нових ІС; – аудит процесів служби ІС. 	2
5.	Бухгалтерія		Виставлення рахунків, бухгалтерські питання	2
6.	Візовий відділ		Підготовка документів для відкриття візи	2

Джерело: складено автором на основі [24].

Аналіз організаційної структури туристичного підприємства «Альянс» показав, що підприємстві за трудовим ресурсом не велике. Присутні всі важливі організаційні ланки з яким підприємство може успішно працювати.

Добре сформована організаційна структура забезпечує комплексний розвиток туристичної компанії відповідно до стратегічних цілей та перспектив

розвитку (фінансові перспективи, споживчі перспективи, комерційні та технологічні перспективи, знання та перспективи навчання).

Аналіз основних показників обсягу пропозиції та реалізації послуг туристичного підприємства «Альянс» подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників обсягу наданих туристичних послуг туристичним підприємством «Альянс»

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
	2020	2021		
1	2	3	4	5
Кількість обслугованих туристів,	5678	42197	36519	643,2
Іноземних туристів	965	3567	2602	269,6
Іноземних туристів, обслугованих без поселення в ЗР	345	1435	1090	315,9
Туристів, які виїжджали закордон	3210	29651	26441	823,7
Туристів, які виїжджали закордон, обслугованих без поселення в ЗР	1348	5437	4089	303,3
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	1503	8979	7476	497,4
Середньооблікова кількість працівників	16	33	17	106,3

Джерело: складено автором на основі [31]

Отже, досліджуване підприємство «Альянс» збільшило туристичних обіг в порівнянні 2020 і 2021 років. У 2020 році через форм-мажорні обставини із-за пандемії COVID-19 виїзний туризм прийшлося призупинити, заброньовані туристами путівки раніше в перші тижні активно повертались коштами, але таким чином підприємство втрачало власні кошти. Через це запровадили утримання заплачених коштів як депозиту і пропозиція перенесення дат на максимальні терміни, або повернення з відніманням того, що вже було заплачено авіакомпаніям, готелям. У 2021 році ситуація стрімко змінюється з

літа, коли Туреччина відкриває свої кордони для туристів. Туристично підприємство «Альянс» швидко налаштувало свої сили і пропозиції на цей напрям, чим і збільшили об'єми продажів турів і залучених туристів.

Директор компанії Дмитро Горбаток зазначив, що завдяки збільшенню штату робітників вдвічі (було 16 працівників, стало - 33), забранням сильних фахівців і докладанням багатьох зусиль для реалізації планового обсягу було досягнути такого результату, надалі мета – 50 тис. туристів.

Важливо проаналізувати рівень організаційної культури туристичного підприємства «Альянс» та процес управління персоналом туристичного підприємства «Альянс». Дані про персонал підприємства внесено у таблиці 2.6 і 2.7.

Особливості формування організаційної культури туристичних компаній обумовлені головним чином специфічними характеристиками туристичного сервісу. Це стосується неосяжності, мінливості якості та невіддільності від об'єкта споживання і джерела надання, за якими характеризується будь-яка туристична послуга [35].

Одна з провідних особливостей організаційної культури підприємств сфери послуг полягає в професійному аспекті обслуговування, тобто у професійній культурі людей, які розробляють, продають і надають послугу. Так, у сфері туризму більшість підприємства в якості домінуючих цінностей, що визначаються організаційною культурою, називають:

- задоволеність клієнтів;
 - лояльність по відношенню до клієнтів, фірми, колег і співробітників;
 - здатність постійно розвиватися і змінюватися;
 - займатися довічним навчанням;
 - турбота про фінансовий успіх компанії (високий дохід, низькі витрати);
 - визнання успіху/внеску в успіх підрозділу, компанії;
 - зацікавленість у виконанні службових завдань, – командну роботу
- [36].

Для повного розуміння кадрового ресурсу важливо провести аналіз соціальної структури персоналу, що включає в себе характеристику за статтю, віком, національним та соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Аналіз наведено нижче в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз соціальної структури персоналу туристичного підприємства
«Альянс»**

Категорія		Кількість осіб на 2020 р.	Кількість осіб на 2021 р.
За віком	Молодь віком 15-28 років	5	14
	29-40 років	6	12
	41-50 років	5	7
	Передпенсійні роки	-	-
	РАЗОМ	16	33
За рівнем освіти	Середня освіта	-	-
	Спеціальна професійна підготовка робітників	5	7
	Неповна вища освіта	3	10
	Базова вища освіта	4	10
	Повна вища освіта	4	6
	РАЗОМ	16	33
За досвідом роботи	Менше 1 року	-	8
	1-3 роки	4	6
	3-5 роки	4	8
	5-10 років	5	7
	10-20 років	1	2
	Понад 20 років	2	2
	РАЗОМ	16	33
За статтю	Чоловіки	4	8
	Жінки	12	25
	РАЗОМ	16	33

Джерело: розроблено автором на основі власного аналізу

За результатами аналізу видно, що на туристичному підприємстві «Альянс» перевагу серед персоналу притаманна більше жіночій статі, до 40 років, з базової або повною вищою освітою. Також у порівнянні 2020 і 2021 років штат персоналу у двічі збільшився через об'єм роботи, взято на роботу менеджерів у відділ продажу та відділ маркетингу, збільшено кількість працівників також у відділах кадрів, візовому, ІТ та бухгалтерії.

Важливим етапу оцінки роботи персоналу на підприємстві є розрахування руху персоналу в організації, що включає в себе плинність кадрів.

Таблиця 2.7

Аналіз процесу управління персоналом туристичного підприємства

«Альянс»

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2020	2021		
1	2	3	4	5
Облікова чисельність на початок звітної періоду	16	16	0	0
Прийнято працівників, осіб	0	17	17	100
Вибуло працівників, всього осіб:	-	-	-	-
-внаслідок скорочення;	-	-	-	-
-за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
Облікова чисельність працівників на кінець звітної періоду, осіб	16	33	17	52,0
Середньооблікова чисельність працівників	16	33	17	52,0
Коефіцієнт обігу з прийому	0	52,0	52,0	100
Коефіцієнт обігу з вибуття	0	-	-	-
Коефіцієнт плинності	0	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [24].

Фінансовий потенціал є критерієм, який визначає здатність підприємства до пристосування при змінах економічної кон'юнктури, адже, саме він відіграє вагомий роль у спроможності підприємства генерувати необхідний обсяг позитивних грошових потоків, бути інвестиційно привабливою, ліквідною та фінансово надійною [37].

За результатами дослідження можна стверджувати, що процес навчання фінансового потенціалу компанії є за своєю природою складним явищем, яке залежить від багатьох факторів, переважно контрольованих компанією.

При оцінюванні фінансового потенціалу підприємства беруться до уваги показники ефективності використання існуючих фінансових ресурсів та стратегічні напрямки розвитку бізнесу [33].

Оцінка фінансового потенціалу компанії важлива як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів інформації. Оптимально використовуючи фінансовий потенціал, компанія підвищує свою ринкову вартість, що є ознакою потенційних інвесторів, кредиторів, акціонерів, державних структур та інших питань зовнішньої оцінки, пов'язаних з доцільністю інвестування фонду в досліджувану компанію і її платоспроможністю.

Детальне вивчення динаміки значень цих фінансових показників дозволяє отримати повний опис діяльності компанії, її конкурентоспроможності, надійності, і таким чином стане основою для розробки стратегії управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання [34].

Однак через високу залежність фінансових можливостей компанії від розвитку економічного середовища необхідно враховувати вплив факторів, що впливають на формування та експлуатацію фінансового потенціалу.

Аналіз економічного стану туристичного підприємства, дає змогу констатувати, що одним із важливих показників, що характеризує стабільний економічний стан туристичних підприємств виступає середньорічний показник частки послуг з організації подорожувань у загальному обсязі реалізованих послуг в Україні. За останні роки цей показник досягав від 1,0 до 1,26% [38].

Фінансові звіти туристичного підприємства «Альянс» зазначені у додатках Д, Ж, З, Е.

Проаналізуємо фінансовий стан туристичного підприємства «Альянс», таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз основних економічних показників діяльності туристичного підприємства «Альянс»

Показники	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	Відхилення (+ -)	
			Абсолютне	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн	69086	966950	897864	1300,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	56492	869902	813416	1440,0
Валовий прибуток, тис. грн.	12594	97048	84454	671,0
Інші операційні доходи, тис. грн.	139553	111880	-27673	-20,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	139325	132899	-6426	-5,0
Витрати на збут, тис. грн.	1	23	22	
Інші операційні витрати	35809	41695	5886	16,4
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток, збиток), тис. грн.	-22988	34311	57299	249,3
Дохід від участі в капіталі, тис. грн	417	0	-417	-100
Інші фінансові доходи	1826	423	-1403	-76,8
Інші доходи	-	0	-	-
Фінансові витрати	5271	4759	-512	-9,7
Інші витрати	12927	8871	-4056	-31,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток, збиток) тис. грн.	-38943	21104	60047	154,2
Чистий прибуток, збиток, тис. грн.	-38943	17205	56148	144,2
Середньорічна вартість основних фондів	39106	17837	-21269	-54,4

Джерело: складено автором на основі додатку Е.

За даними 2020 року (табл. 2.5) кількість туристів обслуговуваний за рік становила 5678 осіб, наприкінці 2021 року – 42197 особи. У туристичного підприємства «Альянс» підвищився дохід в період 2020-2021 років. Це спричинене відкриттям кордонів туристичної Туреччини і удосконаленням свого продукту по даному напрямку від туроператора «Альянс».

Важливим кроком в оцінці платоспроможності підприємств туризму є аналіз коефіцієнтів ліквідності. А саме, коефіцієнту абсолютної ліквідності (Кал), коефіцієнту проміжної (швидкої) ліквідності (Кпрл) і коефіцієнту поточної ліквідності (Кпл), зазначено у таблиці 2.9.

І ще один з важливих показників – рентабельність продажів. Загальне правило: якщо коефіцієнт рентабельності зростає – справи йдуть добре, а якщо стабільно падає – варто шукати в чому проблема, зазначено у таблиці 2.9, розрахунок за використанням додатків Д, Ж, З, Е.

Таблиця 2.9

**Показники оцінки фінансового стану туристичного підприємства
«Альянс»**

Показники	Норматив	2020	2021	Абсолютне відхилення (+/-)
<i>Показники ліквідності</i>				
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 – 0,35	0,23	0,25	0,02
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7 – 0,8	0,40	0,41	0,01
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	1,0 -2,0	0,23	1,06	0,83
<i>Показники рентабельності</i>				
1. Рентабельність продажів, %	> 0	-56,4	1,8	58,2
2. Рентабельність діяльності, %	> 0	-68,9	2,0	70,9

Джерело: складено автором на основі [24].

Розрахунок показників рентабельності відбувався за використання двох формул:

Формула для обчислення рентабельності продажів

$$K_{pn} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\% \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток (збиток),

ЧД – чистий дохід.

Формула для обчислення рентабельності діяльності

$$K_{ок} = \frac{ЧП}{B} \times 100\% \quad (2.2)$$

де B – витрати підприємства.

Показники абсолютної ліквідності у туристичного підприємства «Альянс» підвищились в поточному році. Показники проміжної ліквідності обох періодів незадовільні по нормам. Коефіцієнти поточної ліквідності за 2020 рік не відповідають нормам, за 2021 нормальний результат.

Підприємство у 2020 році працювало не ефективно, оскільки через пандемію зазнало значних збитків. Однак у «Альянс» показники рентабельності у 2021 році зі знаком плюс - +1,8%, +2,0%.

Показники діяльності персоналу туристичного підприємства «Альянс» позитивні, помітна різниця між 2020 і 2021 роками. Відкриття кордонів Туреччини в літку 2021 року відновила роботу підприємства, посилило знання по даному напрямку туризму, що призвело до більшого обсягу роботи і збільшенню персоналу вдвічі. Економічний аналіз показників по проданим турам показав збільшення доходу в декілька разів, що пояснюється виростом цін і збільшення попиту виїзного туризму після паузи, спричиненої COVID-19.

2.3. Дослідження процесу стратегічного управління, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища на туристичному підприємстві «Альянс»

Для дослідження зовнішнього середовища туристичного підприємства «Альянс» по-перше проаналізуємо фактори макросередовища і визначимо їх вплив на діяльність туроператора (табл. 2.10 і рис. 2.3).

Таблиця 2.10

**Аналіз факторів макросередовища туристичного підприємства
«Альянс»**

Сфера макросередовища	Фактори	Значення за 10-ю шкалою
1	2	3
1. Політична	1.1. Сприятливі політичні відношення між країнами	7,0
	1.2. Сприятлива податкова політика держави в сфері туристичного бізнесу	6,0
	1.3. Стабільність державної влади	6,0
2. Економічна	2.1. Нестабільність курсу національної валюти	8,0
	2.2. Зниження доходів населення	9,0
	2.3. Зростання рівня інфляції	9,0
3. Соціально демографічна	3.1. Зростання безробіття	7,0
	3.2. Зниження рівня життя населення	9,0
4. Технологічні	4.1. Інтенсифікація розвитку новітніх технологій	6,0
	4.2. Впровадження нових систем управління туристичними підприємствами	7,0
5. Екологічна	5.1. Впровадження ресурсозберігаючих технологій	9,0
	5.2. Підвищення забруднення повітря	9,0
6. Міжнародна	6.1. Зменшення візових обмежень	7,0
	6.2. Конфліктні ситуації в країні або регіонах	9,0
	6.3. Зростання популярності країни на міжнародному туристичному ринку	8,0

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Графічне зображення аналізу факторів макросередовища туристичного підприємства «Альянс» наведено на рисунку 2.3.

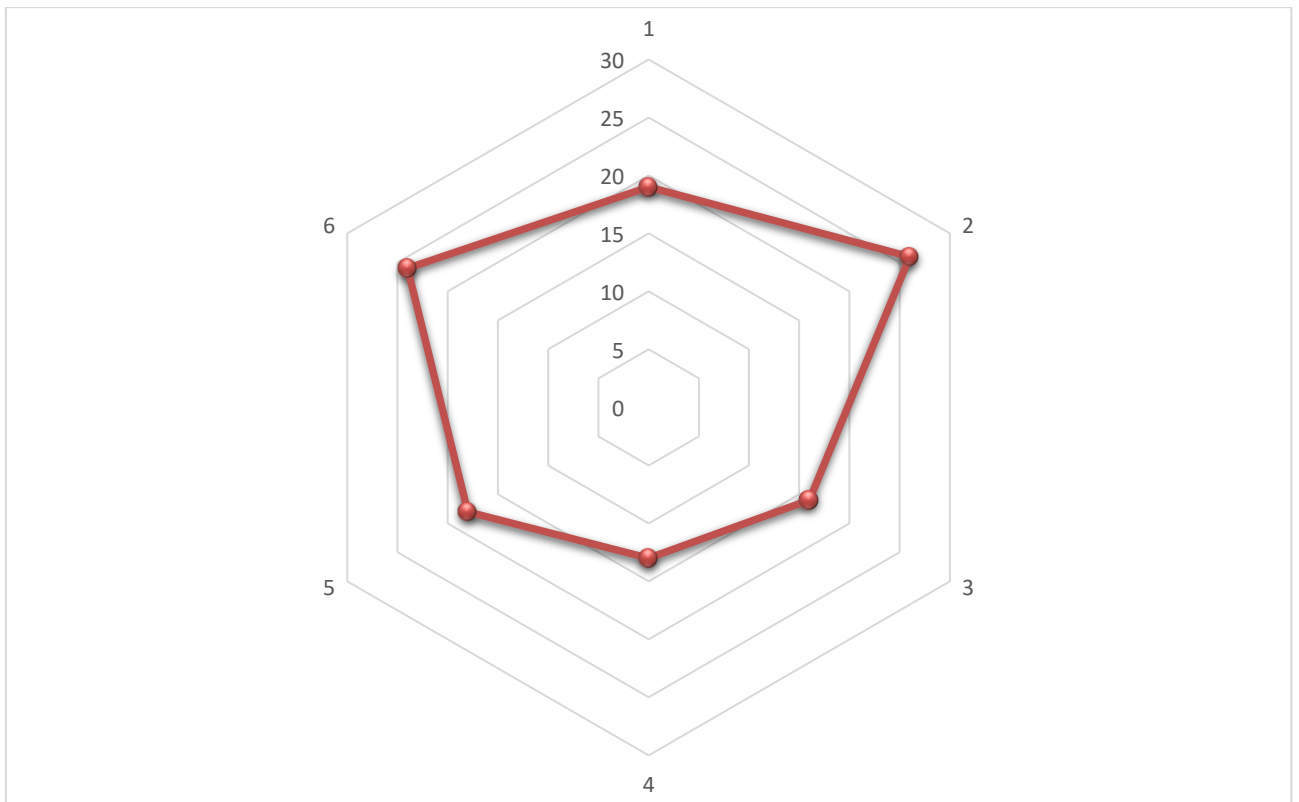


Рис. 2.3 Аналіз впливу факторів макросередовища туристичного підприємства «Альянс»

За проведеним аналізом впливу факторів макросередовища на діяльність туристичного підприємства «Альянс» визначено, що вони несуть більше негативний вплив. Особливо це визначають економічні фактори. Тобто погіршення економічної ситуації в країні має негативний вплив на діяльність туристичного підприємства «Альянс». Негативний вплив здійснюють також соціально-демографічні фактори та міжнародні фактори.

Позитивний вплив на діяльність туристичного підприємства «Альянс» здійснюють такі фактори макросередовища, як : технологічні, політичні та екологічні. Загалом діяльність туристичного підприємства «Альянс» залежна від впливу факторів макросередовища.

Далі проведемо аналіз рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства «Альянс» серед його основних конкурентів на ринку туристичних операторів. Аналіз проведемо на основі 7 критеріїв (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз рівня конкурентоспроможності ТО «Альянс» серед його
основних конкурентів**

Показники	ПП «Альянс»	Феєрія мандрів	TRG
Місце розташування	Київ, пр-т. Героїв Сталінграду	Київ, м. Арсенальна, пров. Хрестовий	Київ, вул. Велика Васильківська
Популярність серед населення	>45 тис клієнтів на рік	>15 тис клієнтів на рік	>500 тис клієнтів на рік
Рівень професіоналізму	Займає лідируючі позиції. Пропонуючи свої послуги з 1998 року, компанія заслу- жила довіру та продемонструвала високу якість та надій- ність наданих послуг.	Першими відкрили для України новий напрямок літнього відпочинку в Алба- нії, відкрили турис- там курорт Марса Алам. Авіатури за ціною автобусних.	Компанія є афілійо- ваним учасником найбільшої туристич- ної спільноти - Всесвітньої туристичної організації (UNWTO).
Основні послуги	– готові, «пакетні» тури; – VIP тури; – MICE тури; – лікувально- оздоровчі тури; – навчання за кордоном	- екскурсійні тури; - навчання за кордоном; - MICE (діловий туризм); - круїзи; - корпоративний туризм.	- інд., групові та екскурсійні тури; -екскурсійні програми по Україні; -організація конференцій, семінарів; -навчання за кордоном;
Асортимент додаткових послуг	– онлайн виписки полісів медичного страхування; – пошук та броню- вання готелів по всьому світу; – інформація про спеціальні та конфіденційні тарифи авіакомпаній; - здійснення продаж квитків на рейси low cost авіакомпаній.	- авіаквитки -послуги страхування - картки Тревел Сім	- організація корпоративних поїздок; - оформлення колективних бізнес- турів; - оформлення окремих ділових та приватних поїздок.
Якість рекламних засобів	Скромний візуал	Скромний візуал	Якісна і сучасна подача реклами
Цінова політика (напрямок Італія, літаком, 7 ночей/8 днів)	Від 25 тис грн	Від 24 тис грн	Від 39 тис грн

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Інформація про туристичні підприємства «Феєрія мандрів» [39] та «TRG» [40] взята з офіційних сайтів.

У порівнянні туристичного підприємства «Альянс» з двома конкуруючими підприємствами «Феєрія мандрів» та «TRG» помітна різниця у маркетинговому сегменті, наслідком чого також є суттєву різницю двох підприємств з TRG. За набором основних і додаткових послуг, важливу роль відіграє реклама, яка і змінює кількісно популярність та цінову політику.

Важливо виявити сильні і слабкі сторони в роботі підприємства, аналіз наведений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Сильні й слабкі сторони туристичного підприємства «Альянс»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Відшліфована технологія виробництва туристичного продукту; велика кількість власного обладнання, необхідного для проведення активних турів. Висока якість туристичного продукту	Застарілі виробничі потужності
2. Персонал	Високий рівень кваліфікації співробітників підприємства; ефективна взаємодія між відділами підприємства	Недостатньо висока зацікавленість співробітників у розвитку підприємства
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Якісне і вчасне підлаштування під економічну і політичну ситуації, гнучкість у створенні продукту в сучасних умовах	Великі терміни окупності коштів вкладених в розробку новинок
4. Маркетинг	На підприємстві є маркетинговий відділ	Низька ефективність власної реклами
5. Фінанси	Висока швидкість обороту капітала	Високі витрати на виробництво, низька фінансова стійкість підприємства

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Туристичне підприємство «Альянс» наразі є дуже перспективним, на практиці було виявлено як вони працювали під час пандемії, наразі підлаштували свій робочий стан на період війни. Новинна стрічка турів на сайті обновлюється майже щодня.

Далі проведемо SWOT- аналіз для туристичного підприємства «Альянс» з допомогою якого визначимо його слабкі сторони та загрози (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT – аналіз діяльності туристичного підприємства «Альянс»

Можливості	Сильні сторони
розробка послуг; удосконалення дизайну офіційного сайту; вдосконалення та просування рекламної діяльності; можливе збільшення попиту на внутрішній туризм; збільшення потоку іноземних туристів	висока кваліфікація співробітників компанії; ефективна взаємодія між бізнес-підрозділами; висока якість пропонованих послуг; широкий асортимент туристичних продуктів; низький рівень цін; висока інноваційність туристичних продуктів
Загрози	Слабкі сторони
нестабільна політична ситуація в середині країни, військові дії; зниження сезонного попиту; зниження попиту на країни, що зазнали терористичних актів; зниження попиту на внутрішній туризм; погіршення економічної ситуації в країні; зменшення кількості платоспроможних громадян	прибуткова стабільність; рідкісне впровадження в компанію нових продуктових послуг; тривалими термінами погашення коштів, вкладених у розробку нових продуктів; відсутність ефективної публічності; слабкі канали продажів

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Головними сучасними загрозами для діяльності туристичного підприємства «Альянс» є непередбачувані військові злочини від країни-агресора росії, що несе за собою загрозу внутрішнього і в'їзного туризму на сьогодні. Серед слабких сторін основна від'ємність прибутку, на це впливає і рідкісне впровадження нового, слабкі канали продажу і відсутність оновленої реклами.

Висновки до розділу 2

Туристичне підприємство «Альянс» це приватне підприємство, що зареєстроване в м. Київ, і функціонує з 1998 року. Компанія здійснює продаж турів в країни Європи, Азії, Африки, також в Мексику і Домініканську республіку, Ізраїль і Туреччину. Туристичний оператор має широкий спектр як основних, так і допоміжних послуг. Серед основних це персональна розробка маршрутів, готові пакетні, паломницькі, екскурсійні, VIP-, MICE- тури.

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації проти України, туристичний оператор «Альянс» налаштував допомогу з виїзними програми. Серед яких Канада і програма CUAET, Велика Британія і Homes for Ukraine, США і Uniting for Ukraine. Менеджери підприємства працюють над цим щоб надати максимальну допомогу більшості в підготуванні документів та облегшеній формі подавання на програми.

ПП «Альянс» успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найкращі сервіс та різноманітні тури по країнах Європи та світу. Персонал підприємства складається з кваліфікованих фахівців. При роботі з турагентствами підприємство завжди враховує взаємні інтереси, що сприяє зміцненню співробітництва.

ПП «Альянс» має грамотно сформовану лінійну організаційну структуру на чолі з керівником, директором Горбатоком Дмитром Олександровичем. Кількість зайнятих осіб 33, 3 директора – з маркетингу, з розвитку і виробничий, менеджери, відділ кадрів, IT-служба, бухгалтерія і візовий відділ.

Аналіз основних економічних показників діяльності туристичного підприємства «Альянс» показав, що у 2020 р. через пандемічні обмеження на тури в інші країни чистий дохід та прибуток впали. За даними 2020 р. кількість туристів обслуговуваних за рік становила 5678 осіб, наприкінці 2021 р. – 42197 особи. Фінансова ситуація на 2021 р. покращилась близько в 14 разів, чистий дохід з 69086 тис. грн. піднявся на 966950 тис. грн. Що характеризується

відкриттям кордонів Туреччини влітку 2021 року, збільшенням попиту на даний напрям. Показники рентабельності підприємства у 2021 р. порівняно із 2020 р. покращились, всі показники вище 0.

За проведеним аналізом впливу факторів макросередовища на діяльність туристичного підприємства «Альянс» визначено, що вони несуть більше негативний вплив. Особливо це визначають економічні фактори. Тобто погіршення економічної ситуації в країні має негативний вплив на діяльність туристичного підприємства «Альянс». Негативний вплив здійснюють також соціально-демографічні фактори та міжнародні фактори. Позитивний вплив на діяльність туристичного підприємства «Альянс» здійснюють такі фактори макросередовища, як : технологічні, політичні та екологічні. Загалом діяльність туристичного підприємства «Альянс» залежна від впливу факторів макросередовища.

Проведення оцінки рівня конкурентоспроможності туристичного оператора «Альянс» серед підприємств «Феєрія мандрів» і «TRG» показало різницю у маркетинговому сегменті і його вплив на кількість залучений туристів. Завдяки коректній рекламі збільшується популярність підприємства і його цінова сегментація.

На основі SWOT- аналізу було виявлено слабкі сторони та загрози підприємства «Альянс». Головними сучасними загрозами для діяльності туристичного підприємства «Альянс» є непередбачувані військові злочини від країни-агресора росії, що несе за собою загрозу внутрішнього і в'їзного туризму на сьогодні. Серед слабких сторін основна від'ємність прибутку, на це впливає і рідкісне впровадження нового, слабкі канали продажу і відсутність оновленої реклами.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛЬЯНС»

3.1. Аналіз застосування методів активізації персоналу на туристичному підприємстві «Альянс»

Туристичне підприємства «Альянс» на туристичному ринку вже з 1998 року. Важко втриматись на сучасному конкурентному ринку без активної і мотивованої команди спеціалістів. Професіонали необхідні вкрай завжди. Існує багато різноманітних методів професійного навчання: дискусії, ігрові методи навчання, кейс-метод, тренінги, аналіз практичних ситуацій. Ці методи створюють сприятливі умови для саморозкриття персоналу та самостійного пошуку ними нових способів рішення професійних нюансів.

На рисунку 3.1 зазначено методи активізації на туристичному підприємстві «Альянс», що були обрані директором з розвитку, а він же і HR-директор, з 2021 року, коли кількість персоналу збільшилась вдвічі.

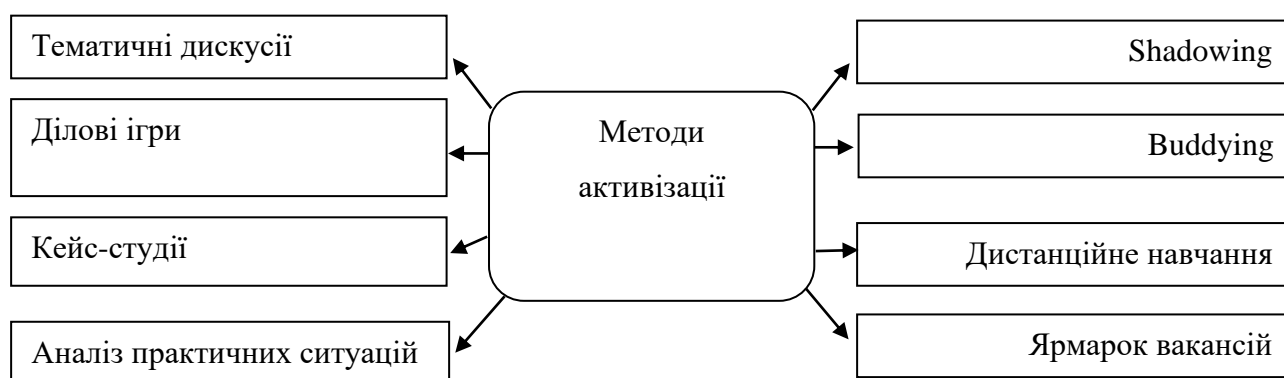


Рис. 3.1. Методи активізації персоналу туристичного підприємства «Альянс» з запобіганням до активного професійного навчання, розроблено автором.

За рахунок тематичних дискусій з вебінарами від керівників певних напрямків. Після перегляду і прослуховування відбувається обговорення у процесі якого, молоді спеціалісти отримують можливість висловлювати власну

точку зору на оглянутий матеріал, вислухати думку колег та наприкінці керівника. Обговоривши всі «за» та «проти» випуску нової ідеї молодшими колегами, керівник може подати в розробку оновлений, сучасний проєкт.

Завдяки метафоричним діловим іграм обіграються ситуації з реальної практики персоналу туристичних фірм. Таким чином учасники можуть вжитися в образи і покращувати свої якості в спілкуванні, в командній роботі.

Кейс-студії. Розумний вибір компанії дає можливість працівникам на основі роботи систематично обговорювати управлінські рішення. Кейси розробляються на основі діяльності успішних вітчизняних та світових лідерів туристичного бізнесу. Тематика кейсів обирається з проблемних моментів діяльності підприємств з деталізованим розглядом реального рішення «авторів проблеми». Рішення учасників кейс-студії обговорюються на загальному відкритому засіданні (наприклад, тема дискусії: стратегічний менеджмент в туристичній компанії; конкретна проблема в темі дискусії: система забезпечення якості послуг у туристичній фірмі).

Аналіз практичних ситуацій це проведення групових обговорень щодо реальних проблем в туристичній галузі. І організатор, і спеціалісти у формі дискусії обговорюють і знаходять способи вирішення поставлених задач.

Методи Shadowing і Buddying майже не потребують фінансування, для підприємства в умові кризових явищ це є суттєвою перевагою. Мета навчання персоналу в засвоєнні ними нових навиків в усіх трудових ланках туристичного підприємства і в підтримці підлеглих з боку керівництва, наставляючи на правильний шлях відповідно.

Спектр інноваційних методів навчання персоналу туристичного підприємства доволі широкий і за змістом, і за вартістю. Для туристичного оператора «Альянс» дієвими є дистанційне навчання і «Ярмарок вакансій». Онлайн вебінари дають можливість спеціалістам вивчати нові сучасні напрямки, заклади розміщення і місця харчування для туристів маючи для освіти мінімально електронний носій і можливість робити нотатки. Застосування інноваційного інструменту, як наприклад «Ярмарок вакансій»,

дозволяє підвищення обізнаності персоналу щодо перспектив кар'єрного зростання, вимог, які треба виконати, щоб перейти з посади менеджера до керівника відділу продажів.

Ефективне управління підприємства є запорукою підвищення лояльності персоналу до фірми, покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі, прозорості кар'єрного процесу, задоволеності персоналу власною професійною кар'єрою та роботою.

Основою формування ефективного управління слугує розкриття потенціалу персоналу підприємства, їх знань, вмінь, навичок, цінностей, індивідуальних здатностей.

В процесі використання вищезазначених методів активізації персоналу у досліджуваному підприємстві варто зазначити, що працівники, які володіють певним рівнем потенціалу, обмінюються знаннями, навичками, досвідом з колегами і цим зумовлена поява потенціалу персоналу.

В умовах впровадження інноваційних технологій відбуваються зміни вимог до професійних якостей працівників, що веде за собою мету створення комплексу заходів на розвиток внутрішнього середовища підприємства, на сучасне перекваліфікування персоналу.

Важливим є процес кар'єрного зростання співробітників як особистостей. Таким чином, щоб фахівець мав адекватне та позитивне ставлення до обраної професії в галузі туризму, відповідний рівень власної відповідальності за кар'єру, усвідомлену тягу до саморозвитку та системного накопичення додаткових знань і умінь відповідно до сучасно конкурентного ринку праці.

Отже, крім застосування на досліджуваному підприємстві діючих методів активізації персоналу, важливим аспектом на яку треба звертати увагу є самореалізація. Люди з високим ступенем цієї професійної риси мають життєві досягнення, такі як розвиток особистості, її потенціалу, альтруїзм, толерантність, креативність. Фахівець з здатністю до прийняття рішень, готовністю до змін є цінним працівником, що буде відповідальним за

зроблений вибір і неодмінно вартий бути в системі кар'єрного зросту організації.

Кар'єрний розвиток працівника туристичної сфери зумовлений особистими можливостями, сформованими за активної життєвої професійної позиції. До того ж, формування професійної самосвідомості фахівця є рушійною силою активізації його потенційних можливостей у самореалізації і конкурентоспроможності. Набуття вміння власно вирішувати певні завдання є елементом до прагнення підвищення кваліфікації. Розвиток кар'єри є успішним за умови творчого підходу до здійснення професійної діяльності. Тобто надавати можливість молодшим спеціалістам туристичного підприємства самостійно проектувати цілі і завдання, домагатися їх досягнення.

Отже, застосування туристичним підприємством «Альянс» інноваційних методів таких як, тематичні дискусії, кейс-студії, ділові ігри, аналіз практичних ситуацій, shadowing, buddying, дистанційне навчання і ярмарок вакансій дозволяє менеджеру по персоналу здійснювати ефективний відбір персоналу, проводи його адаптацію з мінімальними фінансовими витратами, розробляти робочі мотиваційні механізми за результатами співбесід і наданої об'єктивної оцінки зі сторони. До того ж, організувати процес навчання, з можливістю підвищення кваліфікації співробітників. Ці методи сприяють зростанню симпатії персоналу власною кар'єрою і роботою у туристичній сфері.

За аналізом фінансової звітності туристичного підприємства «Альянс» за 2021 рік в порівнянні з 2020 роком дохід значно знизився. Для досліджуваного підприємства малобюджетні інноваційні методи на сьогодні є доцільними. Використання фінансово витратних методів активізації в управлінні персоналу за прогнозами мали б бути не виправданими і не доцільними економічно.

Запорукою успіху сучасного туристичного підприємства є висококваліфікований персонал. Високі результати на конкурентному ринку потребують вкладення у навчання співробітників за сучасними методами. Високоякісний сервіс потребує часу і витрат, але безумовно окупить організації.

3.2. Впровадження інноваційних методів активізації персоналу з метою удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс»

Виходячи із результатів аналізу фінансових показників досліджуваного підприємства «Альянс» варто впровадити дієві малобюджетні методи активізації персоналу до вже існуючих. Метою є розкриття творчого потенціалу спеціалістів як особистостей, оцінити з метою подальшого розвитку.

Проте виходячи з результатів аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ризик може дати наразі позитивний скачок в цій боротьбі.

Пропозиція для туристичного підприємства «Альянс» - впровадити власну автоматизовану систему адаптації і розвитку персоналу туристичних підприємств, запатентувати підприємством «Альянс».

Зміст програми подано на рисунку 3.2.

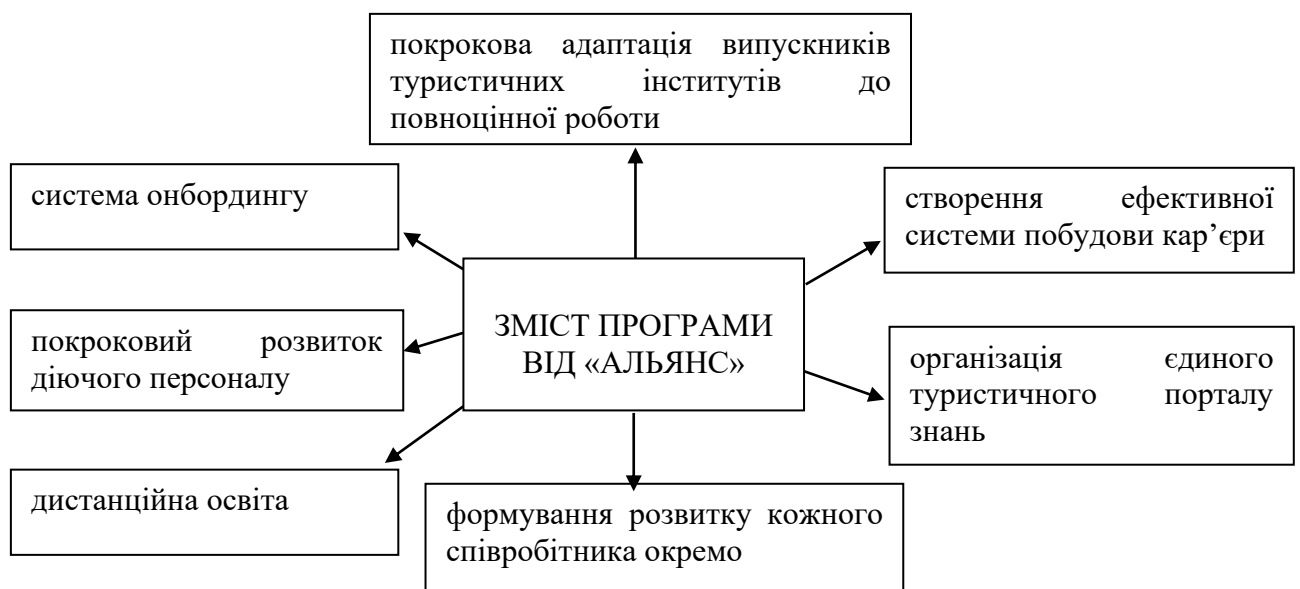


Рис. 3.2. Зміст автоматизованої програми адаптації і розвитку персоналу туристичного підприємства від туристичної компанії «Альянс», розроблено автором.

Надалі надана характеристика кожного пункту окремо, для повного розкриття висунутої пропозиції.

1. Покрокова адаптація випускників туристичних інститутів до повноцінної роботи.

Необхідність цієї складової обумовлена проблемою для молодих людей відразу після випуску знайти собі робоче місце, через неможливість влаштування без досвіду роботи. На сьогодні сфера туризму потребує висококваліфікованих працівників, здатних до конкурентної боротьби на ринку праці. Це обумовлено швидким змінами в технічній базі, що вимагає постійного пристосування, самонавчання в соціальному і професійному середовищі. Для сучасного працівника туристичної сфери важливі такі якості, як адаптованість, гнучкість, повна віддача роботі, здатність до самоосвіти.

Адаптація майбутнього спеціаліста в сфері туризму – це невід’ємний крок до його професійної діяльності, успішність якої визначає ефективність, гарантія майбутньої роботи, цілі майбутнього спеціаліста побудувати свою кар’єру в туристичній сфері.

Людина завжди має адаптуватись до динаміки змін, що відбуваються навкруги. Професійна адаптація є самостійним процесом, що вибудовує професійний розвиток особистості.

Щоб допомогти особистості, що тільки-но завершила професійно-технічний заклад освіти, бути потрібним, успішним в роботі слід розробити покрокову систему оцінки її знань, вмінь і навичок на даний момент. Для цього варто визначити:

- що вміє робити;
- яку має мету і які очікування від майбутньої професії;
- особливості індивідуального розвитку, можливостей, потреб.

Після цього можна визначити наступні кроки, які забезпечать розвиток і саморозвиток кожного випускника. Дана систематизація має допомогти сформувати навички, що необхідні в успішному спілкуванні, навчанні і праці.

При професійній адаптації майбутнього спеціаліста характерна висока емоційна напруга. Важливо пояснити, що помилки це нормально і вони мають сприйматись адекватно, оцінюватись і вирішуватись. Ніхто не засуджує молоду особу на шляху її розвитку. Звісно, відчуття невдач спричинює засмучення і розчарування, тому наша система максимально налаштована на доброзичливих лад і на максимальну підтримку новачків.

Отже, адаптація кваліфікованого працівника в сфері туризму є пріоритетним для сучасного туристичного підприємства, що має змогу і бажання забезпечити якісний сервіс. Правильна система адаптації майбутніх фахівців в середовищі професійної туристичної діяльності приведе до максимальних результатів підприємства на конкурентоспроможному ринку.

2. Система онбордингу.

Розвиток новачків – це важливий процес, що допоможе новим членам колективу максимально ефективно влитися в робочий процес. Адаптаційний процес спрямований на те, щоб фахівець отримав повну інформацію про туристичне підприємство, внутрішні правила роботи, більше про власну займану посаду, вимоги і обов'язки.

Правильна адаптація допомагає новим співробітникам влитися в організаційний процес і стати ефективними якнайшвидше.

Для цієї системи складається чіткий опис роботи з конкретизованим списком обов'язків співробітника, надання всіх необхідних доступів для виконання поставлених задач. Важливо надати новачку наставника, який поетапно введе його в суть туристичної сфери і допоможе освоїтись.

Пробний період триває один місяць, за цей час є можливість попрацювати з чотирьома різними керівниками, у відділі продажів, візовому, маркетингу і розвитку. Так співробітник буде відкритий з максимальної кількості сторін. Тривалість цієї системи буде полягати в наданні значної кількості годин на навчання, направлення на майстер-класи, тренінги і поступовим введенням в робочий процес. В кінці кожного тижня – тестування і зустріч з керівником

підприємства, в розмові з яким аспекті питання це комфортність робочої середовища, які труднощі в напрямку роботи на зараз, чи існують завдання які незрозумілі.

Після закінчення випробувального терміну, буде надана системна оцінка кожного тижня і складене враження в якому напрямі майбутній фахівець найперспективніший. Бесіда керівництва з спеціалістом, обговорення всіх «за» і «проти», викладення оцінки і обґрунтування її. Можливість спеціалісту обирати, чи підходить йому ця робота.

3. Покроковий розвиток діючого персоналу.

Розвиток персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на удосконалення якостей працівників. Сюди відносять навчання, підймання кваліфікації, відрядження, зміна обов'язків на займаній посаді, збільшення відповідальності.

Ця система необхідна сучасному підприємству, що має мету залишатись конкурентоспроможним. Для цього необхідно підтримувати професіоналізм штату на високому рівні. Значно легше буде впроваджувати інновації, модернізувати виробництво.

Відсутність внутрішнього професійного розвитку, навчання та розвитку співробітників є однією з причин високої плинності кадрів. Ця система стане в нагоді, щоб утримати співробітників. Працівник, в якого вкладають і цінують не залишить компанію.

Один із методів, що є в даній системі – делегування. Спеціалісту передають повноваження керівника підрозділу, для досягнення термінових цілей підприємства. Завдяки цьому методи, працівники заохочуються до самостійності в прийнятті стратегічних рішень, таким чином відбувається їх самореалізація. Важлива риса – це поява відчуття значущості перед керівництвом і всім колективом.

Метод делегування дозволяє виявити потенціал співробітників, розкрити їх навички, активізувати їх працю, підвищити кваліфікацію.

Не меншим попитом користується і метод ротацій. В цій системі працівник переміщається в організаційній системі управління горизонтально, з однієї посади на іншу. Таким чином, він розкриватиме свій потенціал, отримуючи інші службові завдання, які раніше були йому не властиві, при цьому залишаючись на тому ж посадовому рівні.

Приклад. Просування менеджера у відділі продажів до керівника відділу.

Розвиваючись по горизонталі співробітник туристичного підприємства у відділі продажів, може опанувати різні напрямки турів, зі зміною робочої обстановки, надбанням нових партнерів, підвищення власної продуктивності, опанування більшого матеріалу. Таким чином співробітник з ширшою опанованою базою стає дуже цінним кадром.

4. Створення ефективної системи побудови кар'єри.

Планування кар'єри в туристичній сфері слід розглядати як програму просування персоналу по вертикальному напрямку, що передбачає підйом на більш високий рівень у структурній ієрархії. Така програма допоможе кожному працівнику розкрити свої здібності та максимально використовувати їх для досягнення цілей підприємства.

При плануванні кар'єри беруться до уваги здібності та цілі самого співробітника, та плани розвитку всього підприємства. Важливо визначити цілі професійного розвитку фахівця і шляхів, що приведуть до їх досягнення від початку. Реалізація такого плану пов'язана з професійним розвитком співробітника, бажанням набути бажану посаду, а також досвідом роботи який необхідних для кар'єрного успіху.

Управління кар'єрою кожного працівника в масштабах підприємства повинно бути програмно-цільовим. Унікальність, неповторна життєва ситуація, доля кожного співробітника відображається за кар'єрою, розвитком і зростанням у соціумі.

Мета системи розвитку кар'єри працівника туристичного підприємства полягає в ряді цілей, таких як:

- раціональне використання потенціалу кожного співробітника і організації в цілому;
- забезпечення в набутті професійного досвіду і культури організації;
- взаєморозуміння між керівництвом і співробітником з питань його розвитку та побудови кар'єри;
- налаштування сприятливих умов для розвитку персоналу.

Система побудови кар'єри потребує постійного моніторингу, визначення ефективності застосування, розвитку спеціальних навичок. Це процес направлений на загальне покращення діяльності підприємства. До основних досліджуваних показників, що характеризують ефективність вибудованої системи відносять:

- плинність кадрів (в порівнянні показники для працівників, які беруть участь в просуванні себе по кар'єрній сходах, гарно мотивованих та аналогічних показників для працівників, які не беруть активної участі у таких заходах);
- кваліфікаційне просування співробітників (частина працівників, які отримали підвищення; кількість робітників що проходять професійну підготовку; аналіз результатів, що визначається часткою працівників, які отримали нагороди, премії, підвищення серед основної кількості тих, хто брав участь у підготовці).

Плануванням кар'єри в туристичному середовищі може займатись менеджер по персоналу, сам працівник або безпосередньо керівник. Менеджер по персоналу вже при прийомі на роботу повинен спрогнозувати можливість побудування кар'єри кандидатом, обговорити з ним його індивідуальні особливості та визначити рівень вмотивованості. Завдання менеджера є складним, так як кандидат не завжди здатний вдало поєднати особисті плани з перспективами роботи на одній із запропонованих посад. З моменту прийняття співробітника, в хід іде розробка плану його індивідуального розвитку кар'єри. Успішна програма розвитку кар'єри - це формування і здійснення зусиль, які протидіють вигоранню працівника, втраті мотивації.

Отже, система побудови кар'єри співробітників – один із головних напрямів у роботі з персоналом. Це потребує часу і певних матеріальних витрат з боку підприємства, але це окупиться конкурентними перевагами, які організація отримує натомість. Такі витрати є свідомими інвестиціями в стабільне і успішне майбутнє підприємства.

5. Дистанційна освіта.

Дистанційна освіта персоналу – це самостійне, відповідальне набування знань співробітниками завдяки інформаційним технологіям. Основними перевагами є доступ до широкого обсягу інформації, можливість навчання в персональному можливому по швидкості і сприйнятті інформації темпом. Сюди відносяться лекції, вебінари, онлайн-ігри, тренажери.

Затребуваним є мобільне навчання. Сучасне суспільство визнає свою залежність від гаджетів, але ця залежність може бути позитивною. Професійні програми роблять процес навчання цікавим і ефективним, перевага полягає в тому, щоб вчитися в будь-який час і в будь-якому місці. Вкладка з завданнями зазвичай це життєві історії на досвіді років лідерів туристичного бізнесу, з відкритими і тестовими питаннями. Таким чином іде самостійне удосконалення менеджерів, що супроводжується зміною в їх мисленні і вирішенню подальших питань на робочу місці.

Вебінари – це онлайн-лекції, під час яких досвідчені керівники, менеджери дають змогу навчатись спеціалістам у будь-якій точці світу. Працівника доступні абсолютні різні програми, зокрема тренінги з лідерами туристичного бізнесу.

Мікронавчання – зосередження уваги працівника до 20 хвилин, на вузьку тему із сфери туризму. Наприклад, про схему отримання візи однієї із країн, і тонкощі цієї операції.

Отже, з дистанційним навчанням підприємство має більше можливостей до швидшого розвитку своїх працівників. Таке навчання є ефективним, мобільним і сучасним.

б. Організація єдиного туристичного порталу знань.

Створення єдиного порталу знань для працівників туристичної галузі. Це свого роду вузькопрофільна бібліотека з відеоматеріалами, лекціями і практичними кейсами. Ресурс з яким як юний спеціаліст, так і досвідчений фахівець можуть знайти відповідь на питання або завдання які того потребують.

В секції відеоматеріалів записи вебінарів, проведені туристичним підприємством «Альянс» по відомим і маловідомим напрямкам для відпочинку. З урахуванням всіх сучасних проблем і їх рішень з боку туроператора. Також затверджені відео-тренінги від коучів по всьому світу, лідерів думок і зібрання записів інтерв'ю за участі ДАРТ і зарубіжних практиків. Даний тип матеріалів допоможе в освіженні вже набутих знань спеціаліста, розвиває його можливості до самоаналізу. Такий тип роботи підкріплюється тестами і відкритими питаннями з тем, всі відповіді залишаються в системі і можуть слугувати допомогою на всіх ланках роботи організації.

Також в цій секції автоматично обновлюється новинна стрічка з найбільш затребуваних персоналом напрямків, щоб бути в курсі останніх подій. Де наразі природні катаклізми, де проблеми з транспортом, де закриття ресторанів – це стане в нагоді фахівцю бути на крок попереду в своїй роботі.

В секції лекцій відібрані методичні збірки з маркетингу, менеджменту, туризмознавства і їх вихідні. Таким чином буде доступна вся інформація з витоків про туризм, туристичну діяльність, інфраструктуру, індустрію, ресурси, функції туризму, умови і фактори розвитку туризму. Загальна історія виникнення туризму від епохи стародавнього світу до сучасного стану.

Метою таких збірок є зібрання базових знань з організації туристичної діяльності, роботи туристичного підприємства (туристичного оператора, туристичного агенства). Ознайомитись з «туризмом» як винаходом, поглибити знання і використовувати набуте в реальній роботі.

Лекційні збірки з управлінсько-організаційного процесу в туристичній сфері що висвітлюють способи та манери з спілкування з людьми, мистецтво управління, вміння організувати ефективну роботу. Важливим для висококваліфікованого спеціаліста знати як еволюціонувала управлінська думка на основі вивчення кількох наукових шкіл. Таким чином складається повноцінна думка і поглиблене знання з історії управління, відносин і підходів, що вивели комплексні підходи в управлінні.

Вивчення маркетингового ринку дуже важливе для спеціаліста туристичної галузі. Для цього на єдиному порталі туристичних знань наявні маркетингові дослідження, а саме аналізи частки ринку, продажів, вивчення тенденцій ділової активності, діяльності конкурентів, туристичних продуктів, а також пошук потенційних споживачів. Вивчення маркетингових досліджень допомагає фахівцю спостерігати за цільовим ринком, прогнозувати довготривалі тенденції розвитку, прогнозувати майбутній попит. Важливо проаналізувати ситуацію, в якій співробітник може оцінити статус компанії в цей час і виявити нові перспективи розвитку компанії.

В секції «практичні кейси» спеціаліст має змогу знайти миттєво по кнопці пошуку кейс з якоїсь вибраної ним теми. Проаналізовані практичні приклади, у вигляді текстових навчально-методичних матеріалів є своєрідним інтерактивним методом навчання, який дає змогу наблизити працівника до реальної практичної ситуації. Як правило, вони пов'язані з проблемами, які існували чи є наразі.

Застосування практичних кейсів в роботі фахівця туристичної галузі відкриває йому широкий простір для творчості, самостійності, розвиває його практичне мислення і вчить аналізувати отриману інформацію, формулювати і розв'язувати проблеми і використовувати набуті навички в реальній роботі з клієнтами. Таким чином, поглинаючи вже чийсь пройдений досвід і аналізуючи кейс без відповіді, спеціаліст може знайти свій власний метод розв'язання ситуації і використовувати її в життєвих ситуаціях.

7. Формування розвитку кожного співробітника окремо.

Під цим пунктом іде розгляд особистого кабінету працівника, що є його статистичним щоденником шляху самонавчання. Кожен співробітник має свій кабінет в електронному просторі, коли керівництво має звітність у вигляді процентної статистики. Аналізом статистика займається HR-менеджер, який і звітує керівництву по кожному співробітнику, що має на меті підвищити свою кваліфікацію.

Мета такого програмування в забезпеченні підґрунтя для розвитку кожного співробітника окремо. Направляти і надихати до вивчення нового за допомогою єдиного туристичного порталу, дистанційної освіти. Забезпечити усім необхідним до самонавчання, а саме технічне обладнання на робочому місці. Індивідуальний план розвитку допоможе працівнику набути нових компетенцій і розвивати вже існуючі навички. Успішна реалізація такого плану заохочується матеріально, або підвищенням кваліфікації у межах підприємства.

Це виглядатиме наступним чином, курси з термінами, онлайн підтримка, відмітки про виконання. При оновленні інформації, кожен співробітник отримуватиме повідомлення про необхідність проходження курсу, або тесту ще раз.

Для початку HR-менеджер має проаналізувати співробітника, визначити його побажання і шляхи покращення його компетенції. Наприклад, менеджер з продажу туристичних путівок потребує покращення компетенції в вмінні переконувати, обслуговуванні клієнтів і прийнятті самостійних рішень. Кожна перерахована компетенція включає в себе навички, на які необхідно звернути увагу. Визначаємо пріоритети розвитку, а саме навчитися самостійності при прийнятті рішень, розвинути навички ведення переговорів, опрацювати публічні виступи.

Отже, складемо карту розвитку співробітника, представлена у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Карта розвитку менеджера з продажу

Стратегія розвитку	Дії	Терміни	Відмітки про виконання
Розвиток на робочому місці	1. Самостійно знаходити вихід з конфліктних ситуацій з клієнтами. 2. Пройти 5 практичних кейсів, з наданням власних методів рішення	01.03.2023 - 01.05.2023	
Навчання з досвіду інших	Відвідати 2 обрані наставником вебінари, та тренінг обраний наставником	15.03.2023 - 30.03.2023	
Тренінги	Онлайн-тренінг «Я впевнений в собі»	02.04.2023 - 22.04.2023	
Виступ	Підготувати публічний виступ з презентацією, тема від наставника	01.03.2023 - 30.04.2023	

Джерело: розроблено автором

Таким чином, разом із співробітником HR-менеджеру необхідно виділити навички, які треба розвивати, сформувати разом з наставником і співробітником шлях розвитку за відвідуванням тренінгів і призначення програми самонавчання за допомогою єдиного порталу туристичних знань.

Сутність висунутої пропозиції зазначена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Зміст програми «Альянс»

Пункт програми	Мета застосування
Покрокова адаптація випускників туристичних інститутів до повноцінної роботи	можливість випускникам ВНЗ влаштуватись по спеціальності без досвіду роботи
Система онбордингу	покроковий ввід нових працівників на умовах пробного періоду, з наставництвом
Покроковий розвиток діючого персоналу	вкладення компанії у розвиток співробітника, тим самим посилюючи його вірність компанії

Продовження таблиці 3.2

Створення ефективної системи побудови кар'єри	раціональне використання потенціалу кожного співробітника і організації в цілому; забезпечення в набутті професійного досвіду і культури організації; взаєморозуміння між керівництвом і співробітником з питань його розвитку та побудови кар'єри; налаштування сприятливих умов для розвитку персоналу.
Дистанційне навчання	ефективний, мобільний, сучасний і швидкий розвиток працівників
Організація єдиного туристичного порталу знань	доступ до необхідної інформації в галузі туризму співробітників в будь який час, для допомоги вирішення складних ситуацій
Формування розвитку кожного співробітника окремо	індивідуальний план розвитку допоможе працівнику набути нових компетенцій і розвивати вже існуючі навички

Джерело: розроблено автором

Успіх підприємства залежить від кваліфікованих, конкурентоспроможних і мотивованих співробітників.

На сьогоднішній день мала кількість підприємств займається управлінням талантів. Організації інвестують у нових співробітників, і надто мало в те, щоб виявити таланти у своїх працівників. Таким чином вони втрачають справжніх фахівців, знавців своєї галузі. Ідея управління талантами полягає в індивідуальному розвитку спеціаліста, у пошуку та розкритті його потенціалу.

Дана проблема висуває ще одну пропозицію, а саме введення тимблдингів на постійній основі, таким чином цей циклічний і безперервний процес виявлення талантів співробітників матиме позитивний результат. Учасники тимблдингів отримують необхідний досвід в подоланні перешкод, вирішенні складних завдань, згуртованості.

Директор з розвитку, а він же і HR-директор, визначає команду менеджерів, що займуться розробкою програм корпоративного відпочинку, у формі тимблдингу, як експерименту на один рік, з можливістю адаптувати їх як нову послугу для підприємства «Альянс».

Тімбілдинги підвищують мотивації, ініціативність співробітників, формують навички ефективної роботи в командах. Пропонуємо для проведення двох літніх тимбілдингів на свіжому повітрі, у межах України, через унеможливлення виїзду чоловічого проценту співробітників за кордон. Директор і директор розвитку беруть участь у кожному виїзді, між менеджерами і працівниками інших кадрів ділення на половину, так як на час виїзду робота підприємства продовжується, отже вийдуть I і II групи корпоративного виїзду.

Пропозиція літнього тимбілдингу – корпоративні вихідні на Півночі України. Програма проведення зазначена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Програма літнього тимбілдингу для I і II підгрупи

Назва	«Корпоративні вихідні на Півночі України»
Маршрут туру	Київ – Батурин – Сплав на плотах – Новгород – Сіверський – Київ
Тривалість	3 дні/2 ночі
Розміщення	Еко-готель «Бреч», готель «Слов'янський» 4*, двомісні номери
Програма	День 1. Виїзд з Києва, екскурсія-квест Батурином, обід, «еко-готель Бреч» (коні, басейн, озеро, велосипеди та квадроцикли на території), вечеря. День 2. Сніданок, дорога до Новгород-Сіверська, обід, початок сплаву, прогулянка з юшкою та шашликами по Десні. День 3. Сніданок в готелі, екскурсія Новгородом-Сіверським, дорога до Києва.
Транспорт	автобус
Вартість	на 1 особу від 4455 грн

Джерело: розроблено автором на основі пошуків в інтернеті

Проведення активного тимбілдингу на свіжому повітрі сприятиме злагодженій командній роботі, поєднання корисного з приємним.

Пропозиція зимового онлайн тимбілдингу – детективна онлайн-гра «Вбивство перед Різдвом» від компанії TeamMaster, програма зазначена в таблиці 3.4.

Програма розроблена професіоналами, серед яких бізнес-тренери, психологи, психотерапевти, консультанти з розвитку, коучі і консультанти.

Таблиця 3.4

Програма зимового тимбілдингу від компанії TeamMaster

Назва	детективна онлайн-гра «Вбивство перед Різдом»
Тривалість	2-4 години
Місце	в приміщенні (приватні апартаменти/офіс)
Кількість учасників	від 10 до 40
Програма	Кожен учасник отримує індивідуальну роль, мета згурпуватись і розкрити справу, знайшовши злочинця, а саме вбивцю герцога по історії. Детективна онлайн-гра має на меті розвинути навички командної роботи, поліпшити рівень дистанційної взаємодії в колективі та забезпечити цікаве онлайн проведення часу для всіх.
Вартість	на 1 особу 1450 грн

Джерело: розроблено автором на основі офіційної інформації від «TeamMaster»

Таким чином, для підвищення продуктивності праці персоналу туристичного підприємства «Альянс» запропоновано:

1. Власна автоматизована система адаптації та розвитку співробітників.
2. Впровадження тимбілдингів , і адаптування їх як нової послуги від компанії.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів в управлінську діяльність туристичного підприємства «Альянс»

Для активізації персоналу на туристичному підприємстві «Альянс» запропоновано наступний інноваційний метод: розробка власної автоматизованої системи адаптації і розвитку персоналу туристичних підприємств, запатентовану ПП «Альянс». Дана пропозиція буде корисна не тільки досліджуваному підприємству, а також може зацікавити інші компанії туристичної сфери. Таким чином, висунута пропозиція може стати додатковою послугою від компанії «Альянс» і приносити прибуток від укладення контрактів з іншими туристичними підприємствами.

Порахуємо витрати на впровадження автоматизованої системи адаптації і розвитку персоналу туристичних підприємств. Для встановлення такої програми на сервер/комп'ютери користувачів, первинне налаштування, завантаження стандартних довідників/автоматичної бібліотеки, налаштування обміну даних між базами, навчання співробітників підприємства роботі з програмою потребує спеціалістів, які допоможуть освоїти функціонал нововведеної програми.

Досліджуване підприємство не є великим за обсягом – 33 особи. Для навчання досить буде залучити 4 людей, а саме директора компанії і директора з розвитку, керівників відділів продажу і маркетингу.

Для максимального налаштування і впровадження нової системи потрібен час, візьмемо 1 місяць, цього часу буде достатньо для опанування керівниками нової системи роботи з підлеглими.

Для початку треба розрахувати витрати на оплату праці робітників по установленню автоматизованої системи (АС). Робота системного адміністратора розрахована на пів місяця, робота інженера приблизно на тиждень, таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на оплату праці працівників по установленню
АС «Альянс»**

Посада	Витрати часу, днів	Середня заробітня плата на день, грн	Всього витрат на оплату праці, грн
Системний адміністратор	15	1600,0	24000,0
Інженер	6	3400,0	20400,0
Всього			44400,0

Джерело: розраховано автором

Обов'язковим до урахування буде ЄСВ, у розмірі 22,0%, тобто:

$$44400 * 0,22 = 9768 \text{ грн.}$$

Маємо наразі 4 особи керівного складу досліджуваного підприємства, що будуть опанувати нову систему.

Вартість ліцензії АС для туристичного підприємства «Альянс» на 5 робочих місць як для власного підприємства буде становити 32700 грн.

Вартість ліцензії користувача (User License) становить 350 грн.

Надалі розраховуються витрати на придбання ліценція, формула 3.1:

$V_{\text{ліценція}} = V_{\text{серверна}} + (V_{\text{користування}} * N)$ (3.1), де N – це чисельність користувачів, осіб.

На туристичному підприємстві «Альянс» навчатися користуванню АС будуть 4 особи, працівники, що займають керівні посади. Таким чином, необхідно придбати одну серверну ліцензію, та 4 ліцензій для користувачів:

Витрати на придбання = 32700 + (350 * 4) = 34100 грн.

Вартість на технічну підтримку на один рік дорівнюють 10% від загально вартості ліцензії:

Витрати на тех. підтримку = 34100 * 10% = 3410 грн.

Розрахунок витрат на навчання персоналу подано в табл. 3.6. Так, на навчання буде відправлено 4 працівники. Загальні витрати на навчання користуванням нової демо АС будуть становити 4600,0 грн.

Таблиця 3.6

**Витрати на навчання персоналу туристичного підприємства
«Альянс» користуванню новою АС**

Назва курсу	Вартість, грн.	Кількість осіб	Загальна вартість, грн.
Системний адміністратор АС (директор)	5000,0	1	5000,0
Користувач АС (керівники відділів)	2300,0	2	4600,0
Куратор АС (директор з розвитку)	7000,0	1	7000,0
Разом		4	16600,0

Джерело: розраховано автором

Важливо, що реалізація даного проекту враховує і інші витрати:

- витрати на електроенергію;
- витрати на послуги зв'язку.

Загальні витрати на впровадженні власної автоматизованої демо системи «Альянс» подані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на впровадження АС «Альянс» на туристичному підприємстві «Альянс»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Заробітна плата працівників	44400,0
Відрахування ЄСВ	9768,0
Вартість ліцензії	32700,0
Технічна підтримка	3410,0
Навчання персоналу	16600,0
Інші витрати	2500,0
Разом	109378,0

Джерело: розраховано автором

Витрати на впровадження демо моделі власної автоматизованої системи «Альянс» для підприємства буде становити 109378,0 грн.

Для згуртування колективу, підвищення мотивації працівників, розкриття їх талантів і для психологічного розвантаження, що є необхідним для спеціаліста туристичної галузі висунуто другу пропозицію, а саме по проведенню тимбілдингів.

Програма літнього тимбілдингу на 3 дні з транспортом, розміщенням на 2 ночі у готелях коштує від 4455 грн на особу. Трудові ресурси досліджуваного підприємства «Альянс» становлять наразі 33 особи. Проводиться дві тимбілдингу з різницею в 1,5 місяці, розподілення персоналу на I і II групи. Розрахуємо вартість літнього тимбілдингу:

Першими поїдуть на чолі з директором 15 осіб (тобто 16 осіб), другою групою на чолі з директором з розвитку 16 осіб (тобто 17 осіб).

I група $4455 \cdot 16 = 71280$ грн

II група $4455 \cdot 17 = 75735$ грн

Разом I і II групи $71280 + 75735 = 147015$ грн

За 2021 рік підприємство «Альянс» має 97048 тис.грн. валового прибутку.

За 1 місяць тоді виходить приблизно $97048 : 12 = 8087,3$ тис. грн.

Побажання проводити виїзний активний тимбілдинг двічі на рік, а саме у літній та весняний періоди.

Програма зимового онлайн тимбілдингу від компанії «TeamMaster». Розраховано на 2-4 години, з зручного співробітнику місця. Ціна на одну особу від 1450 грн. Проведення також по групах із 16 і 17 чоловік.

I група $1450 * 16 = 23200$ грн

II група $1450 * 17 = 24650$ грн

Разом I і II групи $23200 + 24650 = 47850,0$

За 1 місяць тоді виходить приблизно $97048 : 12 = 8087,3$ тис. грн.

Побажання проводити онлайн тимбілдинг чотири рази на рік, а саме по одному у зимовий, весняний, літній та осінній періоди.

Занесемо дані в спільну таблицю 3.8 другої пропозиції.

Таблиця 3.8

Вартість витрат на впровадження корпоративного відпочинку для персоналу ТП «Альянс»

Вид тимбілдингу	Кількість проведення	Ціна за 1 послугу, грн	Всього орієнтовно, грн
Виїзний	2 р/рік	147015,0	300000,0
Онлайн	4 р/рік	47850,0	192000,0
Всього:	6 р/рік		492000,0

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, досліджуване підприємство вкладає близько 500 тис грн на психологічну розгрузку своїх співробітників, тим самим даючи їм можливість проявити себе в командних іграх, зблизитись і мотивуватись на наступний робочий сезон.

Зростання чистого доходу туристичного підприємства «Альянс» від:

1. Впровадження власної АС адаптації та розвитку співробітників приблизно на рівні 6%.

2. Впровадження тимбілдингів приблизно на рівні 2%.

Загалом зростання чистого доходу від запропонованих заходів буде на 8%.

Загальні витрати на запропоновані заходи:

$$ЗВ = 109378 + 492000 = 601,3 \text{ тис. грн.}$$

Доцільно розрахувати економічну ефективність за наступною формулою:

$$Еф = ЧП / ЗВ \quad (3.2)$$

$$Еф = 69086 / 601,3 = 116,2$$

Термін окупності буде становити:

$$\text{Токуп} = 601,3 / 69086 = 0,008 \text{ року, дуже швидко.}$$

У таблиці 3.9 подано економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві «Альянс».

Таблиця 3.9

Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів для туристичного підприємства «Альянс»

Показник	Значення
Витрати на впровадження демо АС «Альянс», грн.	109378,0
Витрати на включення тимблдингів, грн.	492000,0
Зростання чистого доходу від впровадження запропонованих заходів, %	8
Економічна ефективність, %	116,2
Термін окупності, років	0,008

Джерело: розраховано автором на основі попереднього прогнозу

Отже, в результаті запропонованих заходів щодо підвищення продуктивності праці, а саме активізації роботи персоналу на туристичному підприємстві «Альянс» за допомогою впровадження власної системи розвитку і застосуванням тимблдингів і апробації їх як нової послуги. Зростання чистого доходу прогнозується на рівні 8%. Економічна ефективність від запропонованих заходів буде становити 116,2%, термін окупності буде дорівнювати 0,008 року.

З новими підходами до роботи і стимулювання праці з впровадженням корпоративного відпочинку продуктивність праці неодмінно зросте.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз застосування методів активізації персоналу на туристичному підприємстві «Альянс» показав, що на сьогодні є ряд використання туроператором різноманітних методів професійного навчання: дискусії, ігрові методи навчання, кейс-метод, тренінги, аналіз практичних ситуацій. Ці методи створюють сприятливі умови для саморозкриття персоналу та самостійного пошуку ними нових способів рішення професійних нюансів.

За аналізом фінансової звітності туристичного підприємства «Альянс» за 2021 рік в порівнянні з 2020 роком дохід значно знизився. Для досліджуваного підприємства малобюджетні інноваційні методи на сьогодні є доцільними. Використання фінансово витратних методів активізації в управлінні персоналу за прогнозами мали б бути не виправданими і не доцільними економічно. Проте виходячи з результатів аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ризик може дати наразі позитивний скачок в цій боротьбі.

Висунута пропозиція для туристичного підприємства «Альянс» - впровадити власну систему автоматизації персоналу туристичних підприємств, запатентована підприємством «Альянс». Ця система включатиме в себе такі кроки: покрокова адаптація випускників туристичних інститутів до повноцінної роботи, систему онбордингу, покроковий розвиток діючого персоналу, створення ефективної системи побудови кар'єри, дистанційну освіту і формування розвитку кожного співробітника окремо.

Для покращення командної роботи і виявлення професійних талантів персоналу туристичного підприємства «Альянс» запропоновано ввести тимблдинги. Директор з розвитку, а він же і HR-директор, визначає команду менеджерів, що займуться розробкою програм корпоративного відпочинку, у формі тимблдингу, як експерименту на один рік, з можливістю адаптувати їх як нову послугу для підприємства «Альянс».

Такі проекти в першу чергу є командоутворюючими тренінгами, що розкривають потенціал кожного співробітника як індивіда, та покращують їх

командні здібності. Учасники тимблдингів отримують позитивний досвід в подоланні перешкод, вирішенні складних завдань, згуртованості.

За проведеними підрахунками на становлення та впровадження власної автоматизованої демо-системи розвитку та адаптації персоналу туристичне підприємство «Альянс» має витрати 109378,0 грн. Витрати на запровадження тимблдингів – 492000 грн.

Таким чином, в результаті запропонованих заходів щодо підвищення продуктивності праці, а саме активізації роботи персоналу на туристичному підприємстві «Альянс» за допомогою впровадження власної системи розвитку і застосуванням тимблдингів. Зростання чистого доходу прогнозується на рівні 8%. Економічна ефективність від запропонованих заходів буде становити 116,2%, термін окупності буде дорівнювати 0,008 року.

ВИСНОВКИ

В ході написання роботи було проведено дослідження застосування інноваційних методів активізації персоналу на підприємствах туристичної сфери та зроблені наступні висновки.

Таким чином, підхід до управління персоналом дає можливість впливати на персонал та окремих співробітників для координації їх діяльності в процесі корпоративного управління. Це означає, що за допомогою методів управління людськими ресурсами виконуються основні завдання всього сектора управління людськими ресурсами: пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал компанії з метою розкриття потенціалу співробітників і досягнення цілей компанії відповідно.

Щоб ефективно керувати персоналом, необхідно використовувати його потенціал для чітких і прихованих інновацій. Основою цього потенціалу є не тільки професійна компетентність, а й уміння створювати творче мислення і генерувати нові ідеї. Це останні елементи, які можуть зробити значний внесок у підвищення конкурентоспроможності компанії та розширення сегмента потенційних споживачів.

Сьогодні для сучасного менеджера приймаючих компаній пошук більш ефективних методів управління персоналом, максимальне використання його потенціалу для забезпечення продуктивної роботи компанії, підвищення її конкурентоспроможності та рентабельності стає вкрай актуальним.

Використання інноваційних методів активізації персоналу вимагає від підприємства змін у навчанні та підготовці кадрової сфери, у найманні на роботу, забезпеченню всім необхідним на сучасному рівні, а також у психологічній підтримці і мотивації підлеглих.

За час становлення ринкової економіки було накопичено безліч підходів до управління персоналом. Однак, в епоху інноваційного розвитку пріоритетними стають інноваційні технології управління персоналом компаній. В останні роки українські туристичні підприємства прагнуть широко

впроваджувати інноваційні технології в процес управління персоналом. В таких умовах виникає необхідність наукового і практичного пошуку шляхів інтенсифікації впровадження українськими туристичними підприємствами інноваційних технологій в управлінні персоналом.

Дослідження стану використання інноваційних методів для активізації персоналу на туристичних підприємствах в Україні показало, що для українського працівника методами активізації його роботи будуть матеріальне і нематеріальне стимулювання праці. Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працівників : винагороди, премії, надбавки. Непряме матеріальне стимулювання праці може бути у вигляді оплати харчування працівників, надання службового транспорту, медичне страхування, оплати навчання. Непряме матеріальне стимулювання сприяє виникненню “колективного ефекту”, що збільшує згуртованість колективу, зменшенню плинності кадрів.

Туристичне підприємство «Альянс» це приватне підприємство, що зареєстроване в м. Київ, і функціонує з 1998 року. Компанія здійснює продаж турів в країни Європи, Азії, Африки, також в Мексику і Домініканську республіку, Ізраїль і Туреччину. Туристичний оператор має широкий спектр як основних, так і допоміжних послуг. Серед основних це персональна розробка маршрутів, готові пакетні, паломницькі, екскурсійні, VIP-, МІСЕ- тури. ПП «Альянс» успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніших сервіс та різноманітні тури по країнах Європи та світу. Персонал підприємства складається з кваліфікованих фахівців. При роботі з турагентствами підприємство завжди враховує взаємні інтереси, що сприяє зміцненню співробітництва.

ПП «Альянс» має грамотно сформовану лінійну організаційну структуру на чолі з керівником, директором Горбатоком Дмитром Олександровичем. Кількість зайнятих осіб 33, 3 директора – з маркетингу, з розвитку і виробничий, менеджери, відділ кадрів, ІТ-служба, бухгалтерія і візовий відділ.

Аналіз основних економічних показників діяльності туристичного підприємства «Альянс» показав, що у 2020 р. через пандемічні обмеження на тури в інші країни чистий дохід та прибуток впали. За даними 2020 р. кількість туристів обслуговуваних за рік становила 5678 осіб, наприкінці 2021 р. – 42197 особи. Фінансова ситуація на 2021 р. покращилась близько в 14 разів, чистий дохід з 69086 тис. грн. піднявся на 966950 тис. грн. Що характеризується відкриттям кордонів Туреччини влітку 2021 року, збільшенням попиту на даний напрям. Показники рентабельності підприємства у 2021 р. порівняно із 2020 р. покращились, всі показники вище 0.

Проведення оцінки рівня конкурентоспроможності туристичного оператора «Альянс» серед підприємств «Феєрія мандрів» і «TRG» показало різницю у маркетинговому сегменті і його вплив на кількість залучених туристів. Завдяки коректній рекламі збільшується популярність підприємства і його цінова сегментація.

На основі SWOT- аналізу було виявлено слабкі сторони та загрози підприємства «Альянс». Головними сучасними загрозами для діяльності туристичного підприємства «Альянс» є непередбачувані військові злочини від країни-агресора росії, що несе за собою загрозу внутрішнього і в'їзного туризму на сьогодні. Серед слабких сторін основна від'ємність прибутку, на це впливає і рідкісне впровадження нового, слабкі канали продажу і відсутність оновленої реклами.

Аналіз застосування методів активізації персоналу на туристичному підприємстві «Альянс» показав, що на сьогодні є ряд використання туроператором різноманітних методів професійного навчання: дискусії, ігрові методи навчання, кейс-метод, тренінги, аналіз практичних ситуацій. Ці методи створюють сприятливі умови для саморозкриття персоналу та самостійного пошуку ними нових способів рішення професійних нюансів.

За аналізом фінансової звітності туристичного підприємства «Альянс» за 2021 рік в порівнянні з 2020 роком дохід значно покращився. Для досліджуваного підприємства малобюджетні інноваційні методи на сьогодні є

доцільними. Використання фінансово витратних методів активізації в управлінні персоналу за прогнозами мали б бути не виправданими і не доцільними економічно. Проте виходячи з результатів аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ризик може дати наразі позитивний скачок в цій боротьбі.

З метою удосконалення управлінської діяльності на туристичному підприємстві «Альянс» запропоновано провадити в роботу власну автоматизовану систему адаптації і розвитку співробітників, як інноваційний метод активізації персоналу. Це дозволить підвищити ефективність праці на підприємстві, включаючи такі кроки: покрокова адаптація випускників туристичних інститутів до повноцінної роботи, систему онбордингу, покроковий розвиток діючого персоналу, створення ефективної системи побудови кар'єри, дистанційну освіту і формування розвитку кожного співробітника окремо.

Запропоновані заходи щодо удосконалення управлінської діяльності туристичного підприємства «Альянс» за рахунок власної автоматизованої системи адаптації і розвитку персоналу і впровадженням тимблдингів, як інноваційних методів дозволить збільшити чистий дохід компанії на 8 % та покращити роботу персоналу досліджуваного підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидоренко А., Чорній В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Journal Of Management And Marketing Faculty Of National Technical University Of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*. 2020. № 14. С. 2–7. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення: 15.05.2023).
2. Партика І. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 571. URL: http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/8_2015.pdf#page=570 (дата звернення: 15.05.2023).
3. Маркова С. В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
4. Кудла Н. Є., Фединець Н.І. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник. Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. – 253 с
5. Гармаш С.В. Інноваційні технології в економіці та менеджменті персоналу туристичного підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки: зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 2. С. 93-100.
6. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_60
7. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом. *Менеджер по персоналу*. 2016. № 10. С. 70-77.
8. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

9. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4> (дата звернення: 08.05.2023)

10. Булгакова А.К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства URL:: http://tourlib.net/statti_ukr/bulgakova.htm

11. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451

12. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132.

13. Роман Я. Ю., Роман С.І. Активізація роботи персоналу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.12. С. 390–394

14. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. URL: <file:///C:/Users/%D0%98%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0/Downloads/7748-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-15565-1-10-20200130.pdf>

15. Стратійчук В. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : IV Всеукр. науково-практ. Інтернет-конф., м. Вінниця, 16 жовт. 2017 р. 2017. С. 695–696. URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/25_10.pdf#page=688 (дата звернення: 15.05.2023)

16. Мартинова Н. Досвід використання активних методів навчання в системі неформальної туристичної освіти - туристична бібліотека InfoTour.in.ua. Все про туризм: туристична бібліотека - туристична бібліотека

InfoTour.in.ua. URL: <https://infotour.in.ua/martynova3.htm> (дата звернення: 20.05.2023).

17. Кіндрик Т.О., Головінов О.М. Інноваційна діяльність в туристичному господарстві України. *Ефективні інструменти сучасних наук – 2010*: матеріали конференції. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kindryk.htm.

18. Довгаль О. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення: 15.05.2023)

19. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібн. К. : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

20. Інновінг в туризмі : монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

21. АЛЪЯНС. YouControp. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30059210/ (дата звернення: 30.03.2023.)

22. Офіційний сайт туроператора "Альянс" URL: Режим доступу до ресурсу: <https://www.alliance.ua/>

23. Туроператор Альянс – URL: <https://www.poehalisnami.ua/turoperators/alyans> (дата звернення: 31.03.2023).

24. Туроператор Альянс. Facebook. URL: https://www.facebook.com/AllianceTravelCompany/about_details

25. Turoperatoralliance. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/turoperatoralliance/>.

26. AllianceTravelCompany. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCPTv19UIN0fJ3hYwLah1Liw>.

27. Рейтинг agent-friendly туроператорів масового туризму. Літо 2021. Українська Асоціація Туристичних Агенцій. URL: <https://uata.com.ua/2021/11/af-summer-2021/> (дата звернення: 08.05.2023).

28. Найбільші українські туроператори-2021. Turprofi.com.ua URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3841-samy-e-krupnye-ukrainskie-turoperatory-2021>.

29. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник,- К.: Атіка, 2006.- 264 с.

30. Структура управління туристським підприємством. URL: <https://studfile.net/preview/5128324/page:2/>

31. Організаційна структура туристичного підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/9974891/page:8/>.

32. Бондар О. А., Куліков П.М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/4/EV20174_161-165.pdf.

33. Білецька І.М. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства. URL: <http://www.stationline.org.ua/ekonom/39/3520-osoblivosti-strategichnogo-upravlinnya-pri-vibori-konkurentno%D1%97-pozici%D1%97-turistichnogo-pidpriyemstva.html>

34. Крупинський О. П. Особливості формування організаційної культури туристичних підприємств. URL: www.researchgate.net/publication/294883315_OSOBLIVOSTI_FORMUVANNA_ORGANIZACIJOI_KULTURI_TURISTICNIH_PIDPRIEMSTV?channel=doi&linkId=56c56a2b08ae7fd4625a56fd&showFulltext=true

35. Партин Г. О., Задерецька Р.І. Формування фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4754>

36. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017 №8. С. 405–410

37. Офіційний сайт туристичного оператора Феєрія. URL: <https://feerie.com.ua/ua>

38. Офіційний сайт туристичного оператора ТРГ. URL: <https://agent.tpg.ua/ua>.

39. Тенденції у сфері управління персоналом — 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html>

40. Philipp Kolo, Rainer Strack, Philippe Cavat, Roselinde Torres, Vikram Bhalla Corporate Universities: An Engine for Human Capital. URL: https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-140415.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

3. ІННОВАЦІЙНІСТЬ І ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Вінніченко І.М., Ph.D., доц.

Журба Ю.Р., здобувачка

*Національний університет харчових технологій
(НУХТ), м. Київ*

Вступ. Сьогодні розвинені країни використовують інновації в туристичній галузі для підтримки інтересу до окремих туристичних об'єктів, залучення нових туристів і створення конкурентних послуг.

Актуальність теми. Інновації в туризмі призводять неодмінно до позитивних змін. Ідеї створення і реалізація нових проєктів в даній галузі, що можуть і не принести істотного прибутку на початку, дають поштовх для розвитку туризму. Це ризик, який потребує конкурентоспроможного середовища.

Матеріали та методи. Дослідження інноваційної проблематики впливають з робіт вчених, серед яких Іванов А.М., Галиця І.О..

Результати та обговорення. Значна кількість дослідників, що займаються вивченням інновацій у туристичній галузі вважають, що туризм є активним споживачем новітніх інновацій.

На думку Іванова А. М., «Інновація в туристичній діяльності - це система заходів, які спрямовані на докорінну перебудову туристичної послуги, продукту, а також механізму його просування та реалізації з метою досягнення всебічного ефекту» [1].

За рахунок інновацій відбувається активізація трудового ресурсу – персоналу. Мета інноваційних методів в роботі, це задача керівника розкрити в працівниках їх можливості до самостійного подавання інноваційних ідей, пропозицій, рішень відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Галиця І.О., підкреслюючи необхідність активізації інноваційної праці працівників, розуміє під нею необхідність стимулювання творчості кожного із них. Він наполягає на створенні відповідних систем, що дозволили б максимально використовувати її результати. Під стимулюванням інноваційної праці у даному випадку слід розуміти управління, що впливає на інтереси працівника, його розуміння соціальної потреби, через що він починає діяти, виходячи з внутрішніх потреб [2].

Висновок. Інновації для туристичної галузі є дуже важливим етапом. Завдяки ним можна досягти високо рівня розвитку підприємства і зайняти вигідну позицію серед конкурентів.

Література

1. Горішевський П. А., Красій Р. П.. Організація роботи туристичної фірми. Івано-Франківськ, 2014. 392 с.
2. Галиця І.О. Потенціал інноваторів: механізми використання / За ред. НАН України Б.В. Буркинського. – Одеса: ППРЕД НАН України, 2005. – 298 с



Серія АГ **ЛІЦЕНЗІЯ** № 580849

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АЛЬЯНС"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **30059210**

Місцезнаходження юридичної особи **04655, м. Київ, вулиця Велика Житомирська, будинок 38, офіс 3**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **22.02.2012 №8-ліц**

Строк дії ліцензії **з 22.02.2012 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **60/2012**

Голова М.П.   **О. О. Шаповалова**

Дата видачі ліцензії **29 ЛЮТ 2012**



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АЛЪЯНС"

Ідентифікаційний код юридичної особи:
30059210

Місцезнаходження юридичної особи:
04655, М.КИЇВ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА ЖИТОМИРСЬКА, БУДИНОК 38, ОФІС 3

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:
20.08.1998, 03.11.2005, 1 074 120 0000 011669

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:
ГОРБАТОК ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ - керівник

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:
відомості відсутні

Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку:
25.08.1998, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ, 21680000
26.08.1998, 10957/3945, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У ШЕВЧЕНКІВСЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, 39561761 (дані про взяття на облік як платника податків)
21.08.1998, 03-10941*, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У ШЕВЧЕНКІВСЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, 39561761 (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дані про основний вид економічної діяльності:
79.12 Діяльність туристичних операторів

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:
03-10941*

Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:
7

Дата та час видачі виписки:
05.12.2018 13:37:39

Внесено до реєстру:

Сформовано документ:



**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2020 рік**

Актив	На початок звітного періоду, тис.грн	На кінець звітного періоду, тис.грн
I. Необоротні активи		
Нематеріальна активи	468	239
Незавершені капітальні інвестиції	201	63
Основні засоби:	97328	89304
- первісна вартість	235078	197664
- знос	137750	108360
Інвестиційна нерухомість	3133	2961
Довгострокові біологічні активи	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	190079	177615
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
- інші фінансові інвестиції	50	4
Інші необоротні активи	0	-
Усього за розділом I	291259	270186
II. Оборотні активи		
Запаси	310884	
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	129547	41402
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	267591	158428
- за виданими авансами		
- з бюджетом	5	8822
- у тому числі з податку на прибуток	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	82800	108543
Гроші та їх еквіваленти	5397	825
Усього за розділом II	796651	789929
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	-
Баланс	1802515	1060115

Продовження Додатку Д

Пасив	На початок звітнього періоду, тис.грн	На кінець звітнього періоду, тис.грн
I. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	168087	168087
Капітал у дооцінках	26299	52906
Додатковий капітал	13401	13401
Резервний капітал	4916	4916
Нерозподілений прибуток	-1609	-38093
Усього за розділом I	211094	201217
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	0	-
Довгострокові кредити банків	12224	-
Інші довгострокові зобов'язання	18258	16125
Довгострокові забезпечення	46007	45506
Цільове фінансування	50346	22734
Усього за розділом II	126835	84365
III Поточні зобов'язання і забезпечення		
Поточна кредиторська заборгованість за:	0	10799
- довгостроковими зобов'язаннями		
- товари, роботи, послуги	208000	219039
- розрахунками з бюджетом	7989	38884
- у тому числі з податку на прибуток	1262	-
- розрахунками зі страхування	660	4777
- розрахунками з оплати праці	3511	14277
Інші поточні зобов'язання	101590	108859
Усього за розділом III	749981	774533
IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	-
Баланс	1802515	1060115

**Консолідований звіт про фінансову результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

Стаття	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69086	1 125 717
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	56492	-962 432
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-	0
Валовий: - прибуток	12594	163285
- збиток	-	0
Інші операційні доходи	139553	153458
Адміністративні витрати	139325	-141036
Витрати на збут	1	-8559
Інші операційні витрати	35809	-179118
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток	-	0
- збиток	22988	-11970
Дохід від участі в капіталі	417	0
Інші фінансові доходи	1826	3344
Інші доходи	-	0
Фінансові витрати	5271	-38007
Втрати від участі в капіталі	12927	-6691
Інші витрати	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: - прибуток	-	0
- збиток	38943	-53324
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	-4467
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	0
Чистий фінансовий результат: - прибуток	-	0
- збиток	38943	-57791

Продовження Додатку Ж

II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	26607	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	-	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	-66786
Інший сукупний дохід до оподаткування	26607	-66786
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	26607	-66786
Сукупний дохід	-12336	-124577
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	143314	1099487
Витрати на оплату праці	63256	118040
Відрахування на соціальні заходи	17905	25969
Амортизація	33674	12225
Інші операційні витрати	46315	547807
Разом	304464	1803528
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	3430354	3430354
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	3430354	3430354
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-11,4	-16,8
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-11,4	-16,8
Дивіденди на одну просту акцію	0	0

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2021 рік**

Актив	На початок звітного періоду, тис.грн	На кінець звітного періоду, тис.грн
I. Необоротні активи		
Нематеріальна активи	706	468
Незавершені капітальні інвестиції	197	201
Основні засоби:	118889	97328
- первісна вартість	218638	235078
- знос	99749	137750
Інвестиційна нерухомість	3304	3133
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	198451	190079
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
- інші фінансові інвестиції	549	50
Інші необоротні активи	0	0
Усього за розділом I	322096	291259
II. Оборотні активи		
Запаси	711897	310884
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	195918	129547
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	141 454	267591
- за виданими авансами		
- з бюджетом	5778	5
- у тому числі з податку на прибуток	1315	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	381905	82800
Гроші та їх еквіваленти	43140	5397
Усього за розділом II	1480419	796651
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0
Баланс	1300	1802515

Продовження Додатку 3

Пасив	На початок звітного періоду, тис.грн	На кінець звітного періоду, тис.грн
I. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	168087	168087
Капітал у дооцінках	26299	26299
Додатковий капітал	13401	13401
Резервний капітал	4916	4916
Нерозподілений прибуток	-23353	-1609
Усього за розділом I	189350	211094
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	333710	12224
Інші довгострокові зобов'язання	25045	18258
Довгострокові забезпечення	71458	46007
Цільове фінансування	50325	50346
Усього за розділом II	480538	126835
III Поточні зобов'язання і забезпечення		
Поточна кредиторська заборгованість за:	6383	0
- довгостроковими зобов'язаннями		
- товари, роботи, послуги	162308	208000
- розрахунками з бюджетом	8944	7989
- у тому числі з податку на прибуток	0	1262
- розрахунками зі страхування	1707	660
- розрахунками з оплати праці	11385	3511
Інші поточні зобов'язання	111597	101590
Усього за розділом III	1132627	749981
IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0
Баланс	1900	1802515

**Консолідований звіт про фінансову результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

Стаття	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	966 950	69086
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	869 902	56492
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	-
Валовий: - прибуток	97048	12594
- збиток	0	-
Інші операційні доходи	11880	139553
Адміністративні витрати	132899	139325
Витрати на збут	23	1
Інші операційні витрати	41695	35809
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток	34311	-
- збиток	0	22988
Дохід від участі в капіталі	0	417
Інші фінансові доходи	423	1826
Інші доходи	0	-
Фінансові витрати	4759	5271
Втрати від участі в капіталі	8871	12927
Інші витрати	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: - прибуток	21104	-
- збиток	0	38943
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3899	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	-
Чистий фінансовий результат: - прибуток	17205	-
- збиток	0	38943

Продовження Додатку Е

II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	26607
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	-
Накопичені курсові різниці	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	0
Інший сукупний дохід	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	26607
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	26607
Сукупний дохід	17295	-12336
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	336409	143314
Витрати на оплату праці	55308	63256
Відрахування на соціальні заходи	12165	17905
Амортизація	38239	33674
Інші операційні витрати	25938	46315
Разом	468059	304464
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	3430354	3430354
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	3430354	3430354
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	5,2	-11,4
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	5,2	-11,4
Дивіденди на одну просту акцію	-	0