

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Давиденко І.В.

“    ”    \_\_\_\_\_ 2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
**зі спеціальності 242 Туризм**  
**за освітньою програмою туризм**

за темою:

«Управління персоналом на туристичних підприємствах»

**Виконавець**

Студент факультету міжнародної економіки

Гаврилюк Дмитро Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)    /підпис/

**Науковий керівник**

к.е.н.

(науковий ступінь, вчене звання)

Нєчева Наталя Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)    /підпис/

**Одеса    2019**

## АНОТАЦІЯ

### **Гаврилюк Д. Управління персоналом на туристичних підприємствах**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «242 Туризм» за освітньою програмою «Туризм». Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019.

У роботі розглядаються розвиток теоретичних і методичних засад, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо управління персоналом у туристичних підприємствах. Досліджено науковий і теоретичний базис управління персоналом у туристичних підприємствах та проаналізовано прикладні аспекти їх втілення в діяльність підприємства.

Здійснено аналіз управління персоналом туристичного підприємства ПП «Мандрівка». Обґрунтовано напрямки вдосконалення управління персоналом на підприємстві та системи управління персоналом у ПП «Мандрівка».

**Ключові слова:** управління персоналом, туристичне підприємство, система управління, туризм, персонал.

## ABSTRACT

### **Gavrilyuk D. Personnel Management at tourist enterprises**

Qualification work for obtaining an educational bachelor's degree in the specialty "242 Tourism" in the educational program "Tourism". Odessa national University of Economics. – Odessa, 2019.

The paper discusses the development of theoretical and methodological foundations, development of methodological and practical recommendations for personnel management in tourism enterprises. The scientific and theoretical basis of personnel management in tourist enterprises is studied and the applied aspects of their implementation in the activity of the enterprise are analyzed.

The analysis of personnel management of the tourist enterprise of state of emergency "Travel" is carried out. The directions of perfection of management of the personnel and the personnel management system in emergency "Travel".

**Key words:** personnel management, tourist enterprise, management system, tourism, personnel.

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....</b>         | <b>7</b>  |
| 1.1 Історія розвитку, сутність і цілі управління персоналом .....  | 7         |
| 1.2 Суб'єкти, об'єкти і методи управління персоналом.....  | 15        |
| 1.3 Особливості управління персоналом у сфері туристичного обслуговування .....                              | 19        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПП «МАНДРІВКА».....</b>                 | <b>23</b> |
| 2.1 Загальна характеристика та організаційна структура управління туристичного агентства ПП «Мандрівка»..... | 23        |
| 2.2 Аналіз управління персоналом туристичного агентства «Мандрівка»....                                      | 33        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «МАНДРІВКА».....</b>           | <b>45</b> |
| 3.1. Напрямки вдосконалення процесу управління персоналом туристичного підприємства.....                     | 45        |
| 3.2. Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства.....                  | 55        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>Додатки.....</b>  | <b>71</b> |

## ВСТУП

У наш час управління персоналом виходить на передові позиції у системі управління підприємством. Рациональне використання здібностей персоналу, збереження їх здоров'я і встановлення та підтримка атмосфери в середині колективу, налагодження продуктивної співпраці є головними завданнями управління людськими ресурсами. Не треба забувати, що успішність підприємства забезпечують у першу чергу його працівники.

Бути конкурентоспроможним у туристичному бізнесі кожен рік стає все складніше і складніше, тож для розвитку, одержання прибутку і успішного функціонування туристичного підприємства керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне — людських. Коли організація дійсно турбується про людей, клімат і настрої — це обов'язково відбивається на результатах. Саме тому керівник повинен вміти застосовувати усі відомі методи та принципи управління підприємством, або вигадувати щось нове для мотивації своїх співробітників, адже саме це все впливає на ефективність діяльності виробничого підприємства.

Однією з найбільших проблем у XXI столітті є те, що впровадження комп'ютерних систем та мереж впливає і в деякій мірі заміняє собою міжособистісне спілкування у робочому процесі, та веде до зростання індивідуалізації праці в цілому. Однією з найбільш серйозних проблем цього може бути послаблення почуття організаційної приналежності і зниження інтересу до справ всього підприємства. Саме для цього зменшення негативних наслідків комп'ютеризації і розробляються нові технології управління персоналом.

Отже, підсумовуючи усе вище сказане **актуальність теми** кваліфікаційної роботи полягає в особливостях управління персоналом і ефективності його використання, і з останнього абзацу можна зробити висновок, що актуальність цієї теми зростає з року в рік у наслідок принципових змін у змісті праці, викликаних впровадженням нової техніки, технологій і методів виробничої діяльності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів діяльності персоналу на підприємстві, висвітлення проблем та особливості управління на туристичному підприємстві.

**Об'єктом** дослідження є процес управління персоналом на туристичних підприємствах.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних і практичних питань удосконалення управління персоналом у туристичній фірмі ПП «Мандрівка»

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні **завдання**:

- розглянути сутність і цілі управління персоналом туристичних підприємств;
- вивчити методи управління персоналом на туристичних підприємствах;
- дослідити особливості управління персоналом у сфері туристичного обслуговування;
- проаналізувати основну організаційну характеристику діяльності туристичного агентства «Мандрівка»;
- зробити аналіз управління персоналом у туристичному агентстві «Мандрівка»;
- розробити мотиваційні заходи, як процес удосконалення управління персоналом у туристичному агентстві «Мандрівка»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління туристичного підприємства.

Для більше детального вивчення і розв'язання завдань було застосовано такі методи дослідження як літературний метод (збір і вивчення літературних джерел, періодичних видань), аналіз і синтез (розгляд явища по складових і в цілому), статистичний метод (аналіз статистичної інформації туристичної сфери взагалі і щодо досліджуваного підприємства), графічний метод (зображення досліджуваних явищ, їх динаміки у вигляді таблиць), методи прогнозування та узагальнення.

**Інформаційну базу** склали наукові публікації і монографічні видання вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, матеріали наукових конференцій, Інтернет-ресурси, інформація Всесвітньої туристичної організації, статистичні збірки, звітні дані туристичного агентства «Мандрівка» за

ряд років.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, що об'єднують сім підрозділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

**Публікації за темою кваліфікаційної роботи:** За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

1. Гаврилюк Д.В. Управління персоналом у туристичних підприємствах.: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених (м. Одеса, 10 квітня 2019 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – 881 с.

## ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуальних завдання щодо удосконалення управління персоналом як однієї із умов управління розвитком підприємства.

По-перше, було розглянуто теоретичні основи управління персоналом в загальному плані, і на туристичних підприємствах, описано і проаналізовано основні школи управління персоналом і основні методи управління персоналом. На підставі зроблених досліджень, можна зробити висновок, що управління персоналом – одна із найважливіших систем керування підприємством, і особливо це виділяється у туристичній сфері, де персоналом є рушійною силою підприємства і саме робітники забезпечують стабільну роботу і дохід туристичній компанії. Головними цілями управління підприємством було визначено розвиток і реалізація потенціалу кожного працівника та інтегрування їх можливостей задля покращення добробуту підприємства.

Було проаналізовано основні методи управління персоналу, взаємодію суб'єктів та об'єктів управління і зроблено висновки, що тільки висококваліфікований спеціаліст зможе ефективно керувати персоналом, скеровувати особисті цілі кожного працівника так, щоб вони були також пов'язані із загальними цілями підприємства.

Було з'ясовано, що якщо керівник зможе результативно поєднувати методи управління персоналом, такі як: адміністративні, економічні та соціально психологічні, то продуктивність його підлеглих буде зростати і це позитивно позначиться на компанії.

У другому розділі було розглянуто основні характеристики досліджуваного підприємства, його організаційну структуру управління персоналом. Також було розраховано та проаналізовано основні фінансові та економічні показники туристичного агентства ПП «Мандрівка». Тож на підставі зроблених досліджень можна зробити висновок, що ПП «Мандрівка» в основному розраховує на такі туристичні ринки, як Туреччина, Єгипет, Болгарія та інші місця масового туризму,

хоча й має цікаві послуги, такі як весілля за кордон і т.д. Визначено, що підприємство має лінійну організаційна структуру, що є виправданим, адже у компанії працює лише 3 чоловік. Також було розкрито основні обов'язки директора підприємства і менеджерів.

Після аналізу економічних та фінансових показників, можна зробити висновок, що у загальному плані туристична агентство «Мандрівка» є прибутковою компанією і усі основні показники починаючи з 2016 року зростали за останні три роки. Це і виручка від реалізації, яка збільшилась у 2018 році, у порівнянні з 2016 на 207 тис.грн, і чистий прибуток, який виріс у 2018 році на 3 тис.грн. у порівнянні 2016 роком.

Також було розраховано динаміку показників платоспроможності ПП «Мандрівка» за 2016 - 2018 р. і проаналізувавши усі отримані дані, можна зробити висновок, що коефіцієнт абсолютної ліквідності та поточної ліквідності не дотягують до нормованих показників, але є позитивна динаміка, так як у 2016 коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт поточної ліквідності був на рівні 0,143 і 0,990 відповідно, а у 2018 ці показники вже склали 0,169 та 1,050, тож платоспроможність підприємства може бути покращена в майбутньому.

Було проведено аналіз управління персоналом у туристичному агентстві «Мандрівка» і розглянуто етапи прийому на роботу, та їх особливості на підприємстві і подальше проходження новими працівниками усіх етапів. Також було показано процедуру проходження атестації на ПП «Мандрівка» і визначені позитивні і негативні сторони її проведення.

Було проведено інтерв'ювання персоналу на такі теми як: «Чи задоволені ви своїм рівнем зарплати, умовами праці та інше»? Після аналізу усіх отриманих результатів можна зробити висновок, що у більшості випадків персонал відповідав стверджувально на усі питання, а отже їх у більшості влаштовує відношення, зарплатня, умови праці і т.д. Також був розглянутий вплив преміювання на працівників і за результатами опитування близько 65% респондентів зазначили цей фактор надзвичайно важливим. Було сформовано формулу нарахування премій на підприємстві «Мандрівка» та причини, по котрим буде неможливе її отримання.

У третьому розділі було розроблено мотиваційних заходів задля удосконалення процесу управління персоналом на ПП «Мандрівка» та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління туристичного підприємства.

Було представлено механізм розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій керівника туристичного підприємства, які він має здійснювати у процесі управління персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед підприємством, і, відповідно – для вирішення проблем його розвитку.

Заходами щодо удосконалення системи управління туристичного підприємства, які були запропоновані фірмі, було реалізація програм задля підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, адже ці два напрямки є одними із мотивів розвитку персоналу на підприємстві. Було запропоновано спланувати процес внутрішньо-фірмового навчання, що дозволяє відстежувати порядок надання навчальних програм, справедливо і рівномірно розподіляти їх між співробітниками в залежності від потреб, кваліфікації персоналу та від прогнозованої продуктивності праці.

Таким чином, можна сказати, що усі поставленні завдання були виконані та мета дипломної роботи була досягнена.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Національний класифікатор України. Класифікатор видів економічної діяльності (NACE, Rev. 1.1-2002), ДК 009:2005, зі змінами № 1 до Державного класифікатора, внесеними Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 лютого 2007 року № 40 [Електронний ресурс]. – К.: CD-вид-во «Інфодиск», 2008.
3. Послуги туристичні, засоби розміщення: Національний стандарт України (ДСТУ 4527:2006) [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1091-11>.
4. Програма розвитку туристично-рекреаційної галузі Одеської області на 2011-2015 роки [Електронний ресурс] // Сайт Управління культури і туризму, національностей та релігій Одеської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <http://culture.odessa.gov.ua/regonaln-clov-programi/culture-clov-programiturizm/programa/?year=2016&month=2>
5. Абесінова О. К. Перспективні напрями аналізу кадрового потенціалу підприємства / О. К. Абесінова // Наука та сучасність: виклики ХХІ століття: матеріали Міжнар. конф., Київ, 31 січня 2014 р. – К.: Центр наук. публ., 2014. – С. 6-10.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
7. Арсеньев Ю. Н. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы: учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.
8. Багиев Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, А. Н. Асаул. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
9. Бажан І. І. Інтелектуальний ресурс як чинник інноваційної моделі розвитку / Бажан І. І. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – №1(25). – С.23-26.

10. 28. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: моногр. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
11. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
12. 30. Балацкий Е. В. Неравновесные цены и гибкость экономических рынков / Е. В. Балацкий // Пробл. прогнозирования. – 2006. – № 6. – С. 67-82.
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.:Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
14. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - №2 (8).
15. Бериславська Г. В. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах / Г. В. Бериславська, І. А. Крутій // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2011. – № 6. – С. 215.
16. Герасименко В.Г. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк . — К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. — 332 с.
17. Дикань Н.В., Борисенко ЛІ. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с. — (Вища освіта ХХІ століття).
18. Нечева Н.В., Анікіна М.Ю. Теоретичні аспекти управління якістю послуг підприємств готельного господарства // Н.В. Нечева, М.Ю. Анікіна//Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії», Запоріжжя 2017, випуск № 5 (11) 2017. – С.7-9
19. Нечева Н. В. Напрями удосконалення управління якістю послуг підприємств рекреаційної сфери» / Н. В. Нечева / Економіка та фінанси: наук. журн. – Vienna: East-West Association for Advanced Studies and Higher Education Gmbh, 2015. – P. 174-177.
20. Нечева Н. В. Концептуальні розробки ефективного механізму управління трудовими ресурсами підприємств санаторно-курортного комплексу / Н. В. Нечева // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків. нац. автомобіл.-дорож. ун-ту. – Х.: ХНАДУ, 2015. – № 1 (8). – Т. 2. – С. 39-43.

21. Нєчева Н. В. Управління трудовими ресурсами як складова системи якості у підприємствах санаторно-курортного комплексу / Н. В. Нєчева // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 3-4 квіт. 2015 р. – Івано-Франківськ: ПНУіВСб Видавництво «Крок», 2015. – Ч. 2. – С. 220.
22. Нєчева Н. В. Тенденції розвитку трудових ресурсів у туристичній сфері / Н. В. Нєчева // Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: матеріали III всеукр. науч.-практ. конф. студ. та молодих учених, Бердянськ, 10-11 квіт. 2014 р. – Бердянськ: Донецьк «Донбас», 2014. – С. 252-253.
23. Нєчева Н.В. Теоретичні аспекти механізму управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовах кризи // Н.В. Нєчева // Сучасний стан та перспективи розвитку туризму: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 2-4 травня 2018 року, Чернівці – Сучава 2018, Видавець: Технодрук 2018, 287 с, С. 114-116.
24. Семенов В. Ф. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева // Вісн. соц.-екон. дослідж.: зб. наук. пр. – О.: ОНЕУ, 2015. – С.214-220.
25. Семенов В. Ф. Ефективне управління трудовими ресурсами підприємств санаторно-курортного комплексу / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали Четвер. міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 18 верес. 2015 р. – О.: Атлант, 2015. – С. 180-183.
26. Семенов В. Ф. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплекс / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. ХНАДУ. – Х.: ХНАДУ, 2015. – № 2 (9). – С. 127-133.
27. Семенов В. Ф. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія / В.Ф. Семенов, Н.В. Нєчева. – Бондаренко М.О., 2019. – 258 с.

28. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Виробництво знань в процесі формування якісно нових фахівців з туристичного та готельно-ресторанного бізнесу // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку: Матеріали Міжнародної науково-методичної конференції (м. Одеса, 8-9 лютого 2018 р.) / Центр сучасних освітніх технологій Одеського національного економічного університету. – Одеса: ОНЕУ, 2018
29. Сутність та зміст управління персоналом [Електронний ресурс] // Front Manager–передове управління. – Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-735-1.html>
30. Управління персоналом як часткова функція менеджменту [Електронний ресурс] // Студопедія. – Режим доступу: <https://studopedia.info/4-100985.html>
31. Основні школи управління [Електронний ресурс] // Світова індустрія. – Режим доступу: <http://www.industrialnet.com.ua/osnovn-shkoli-upravl-nnya/>
32. Школи та теорії менеджменту [Електронний ресурс] // Управлінське, кадрове та загальне законодавство. Особистий сайт Ю.І Палехи. – Режим доступу: [http://dilo.kiev.ua/publisher\\_statti\\_sttm.html](http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html)
33. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
34. Школа людських відносин [Електронний ресурс] // Stud.com.ua.-підручники для студентів онлайн – Режим доступу: [https://stud.com.ua/36035/sotsiologiya/shkola\\_lyudskih\\_vidnosin](https://stud.com.ua/36035/sotsiologiya/shkola_lyudskih_vidnosin)
35. Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг освіти: навчально-методичний посібник. – К.: Освіта України, 2009. – 192 с.
36. Основи менеджменту [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1883051750956/menedzhment/shkola\\_povedinkovih\\_nauk](https://pidruchniki.com/1883051750956/menedzhment/shkola_povedinkovih_nauk)
37. Управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали для студентів . – Режим доступу: [https://studme.com.ua/13290305/ekonomika/upravlenie\\_personalom\\_predpriyatiya.htm](https://studme.com.ua/13290305/ekonomika/upravlenie_personalom_predpriyatiya.htm)

38. Сутність сучасного менеджменту [Електронний ресурс] // Наукові конференції онлайн. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/371>
39. Організаційна структура управління туристичного підприємства [Електронний ресурс] // Хелпікс.Орг - інтернет помічник. – Режим доступу: <https://helpiks.org/6-31368.html>
40. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.
41. Сутність та зміст управління персоналом [Електронний ресурс] // Front Manager–передове управління. – Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-735-1.html>
42. Пропозиції туристам [Електронний ресурс] // «Мандрівка»-туристичне агенство . – Режим доступу: <http://www.artadventure.com.ua/predlozheniya.html>
43. Звільнення працівника: коротко про основне від Мінсоцполітики [Електронний ресурс] // Український бухгалтерський портал .– Режим доступу: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/39652>
44. Розвиток теорії та прктики менеджменту [Електронний ресурс] //Економіко-правова бібліотека. – Режим доступу: [https://www.vuzlib.su/m-t\\_M/1.htm](https://www.vuzlib.su/m-t_M/1.htm)
45. Управління персоналом: корпоративна культура і управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>.
46. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук // Вісник Сумського національного аграрного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6 (24). – С. 56-65.
47. . Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
48. Федотченко А. А. Значение стандартизации в управлении качеством санаторно-курортных услуг / А. А. Федотченко // Актуальные вопросы клинической медицины: материалы межд. науч-практ.конф., Иркутск – Иркутск, 2004. – С. 48-50.

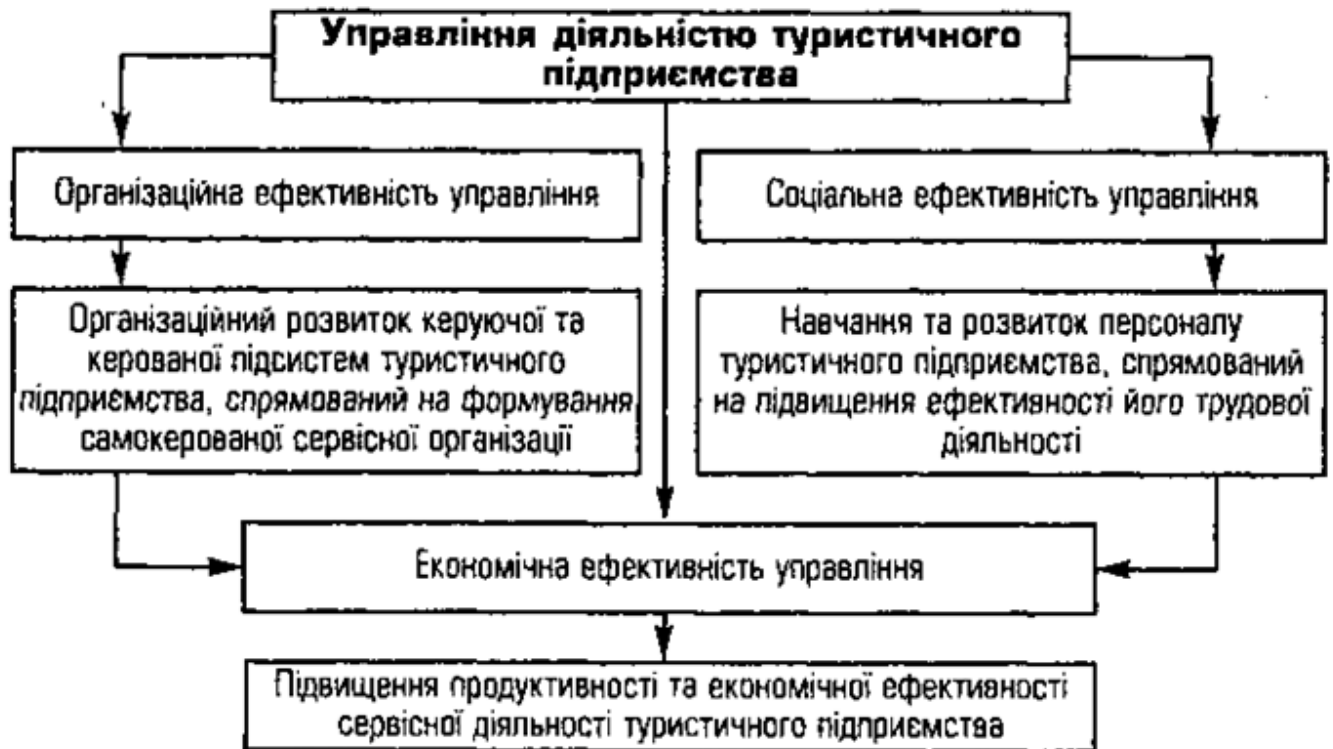
49. Фролов В. О. Наукові підходи до мотивації та управління персоналом / В. О. Фролов. / Економіка промисловості. - 2011. - № 1. - С. 245-249.
50. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер. – СПб.: Изд-во С-Петербург. ун-та, 1997. – 329 с.
51. Хентце І . [Теорія управління](#) кадрами в ринковій економіці / І. Хентце. М., 2000. - С. 34.
52. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
53. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
54. Цьохла С. Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії / С. Ю. Цьохла // Учен. зап. Тавр. нац. ун-та им. В. И. Вернадского. – Т. 22 (61). – 2009. – № 2. – С. 373-380. – (Серия «Экономика и управление»).

## ДОДАТКИ

## Основні мотиватори вікових груп

|                          |                        |                          |                   |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|
| Вікова група 18-30 років |                        |                          |                   |
| Різноманітність і зміни  | Креативність           | Цікава та корисна робота | Високий заробіток |
| 30-40 років              |                        |                          |                   |
| Високий заробіток        | Прагнення до досягнень | Самовдосконалення        |                   |
| 45-65 років              |                        |                          |                   |
| Соціальні контакти       | Визнання заслуг        | Високий заробіток        |                   |

Напрями впливу підвищення якості управління на економічну ефективність туристичних підприємств



Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

