

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Відділення заочного та дистанційного навчання**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА -СУБ'ЄКТА  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент IV курсу групи МЗЕД-20.26 \_\_\_\_\_ Алієв Рустам

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. В.В. Пархоменко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:  
Лариса Лазоренко

ID перевірки:  
1016085883

Дата перевірки:  
20.05.2024 19:18:21 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
20.05.2024 19:18:21 EET

ID користувача:  
100011453

Назва документа: **Алієв\_Рустам**

Кількість сторінок: 83 Кількість слів: 15310 Кількість символів: 120145 Розмір файлу: 783.00 KB ID файлу: 1015798218

## 22.7% Схожість

Найбільша схожість: 15.1% з Інтернет-джерелом (<https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3842/3/%d0%..>)

22% Джерела з Інтернету

961

Сторінка 85

1.1% Джерела з Бібліотеки

39

Сторінка 90

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу  
та публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Алієва Рустама**

**1. Тема роботи:** «Управління персоналом підприємства -суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам ефективності використання людських ресурсів на підприємстві та напрямкам її підвищення.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** дослідити теоретико-методологічні засади ефективності використання персоналу на підприємстві; провести оцінку ефективності використання людських ресурсів в ТОВ «Соната-Тревел»; розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студент \_\_\_\_\_ **Алієв Рустам**  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **В.В. Пархоменко**  
( підпис )

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Сутність та зміст поняття управління персоналом.....	6
1.2. Форми і методи управління персоналом підприємства .....	13
1.3. Тенденції розвитку туристичного ринку в умовах фінансової та політичної нестабільності .....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СОНАТА-ТРЕВЕЛ» .....	32
2.1. Загальна характеристика організаційно-виробничої діяльності ТОВ «Соната-Тревел».....	32
2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Соната-Тревел».....	39
2.3. Дослідження системи управління персоналом в ТОВ «Соната-Тревел»	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СОНАТА- ТРЕВЕЛ» .....	57
3.1. Розробка напрямів вдосконалення системи управління персоналом...	57
3.2. Удосконалення системи професійного навчання персоналу туристичного підприємства ТОВ «Соната-Тревел» .....	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах кризових явищ соціально-економічне значення управління персоналом на підприємствах зазнає суттєвих змін, і воно стає чимось більшим, ніж просто організаційно-адміністративним завданням. Управління людськими ресурсами набуває нового економічного та соціального значення.

Кадрові питання має вирішувати керівництво компанії на всіх рівнях, включно із зовнішнім управлінням, керівниками відділів і кадровими службами. В іншому разі компанії зазнаватимуть збитків, а соціальні витрати зростуть.

Нова економічна ситуація вимагає визнання того факту, що люди стають одним із головних ресурсів суспільного виробництва. Економічна ефективність виробничої діяльності залежить від того, наскільки ефективно реалізується в управлінській практиці весь творчий потенціал працівників, наскільки мобілізовано всі здібності співробітників і наскільки раціонально організовано трудовий процес. Тому керівництву компанії необхідно переглянути свою політику щодо людських ресурсів як важливого фактору підвищення економічної ефективності та шукати нові підходи до системи управління ними. У зв'язку з цим значно зростає роль творчого застосування зарубіжного досвіду і розроблення сучасних концепцій у сфері управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки конкретних підприємств, які здійснюють діяльність у сучасних економічних умовах.

Проблеми управління персоналом підприємства досліджувалися у роботах Д. Богині, Л. Дядечко, В. Квартального, Н. Кабушкіна, В. Акішина, А. Колота, Ю. Прушинського, А. Крилова, Ф. Хміля, Г. Щокіна та ін. У своїх роботах науковці досліджують сутність і зміст поняття «управління персоналом», визначають особливості управління, які зумовлені різноманітними факторами та системними впливами структурної організації

підприємства, а також презентують різні методологічні підходи до оцінювання ефективності використання людських ресурсів у системі менеджменту.

Теоретичний аналіз і практичні дослідження показали, що, на відміну від ранніх етапів, коли ефективна економічна діяльність суб'єктів господарювання визначалася головним чином розмірами можливих капітальних вкладень і застосуванням матеріальних ресурсів, на сучасному етапі розвитку економіки України першочергового значення набуває максимально ефективне використання персоналу, розглянутого з позиції нових якісних підходів. Теоретичне пророблення наукових концепцій і практичне впровадження нових принципів і методів управління персоналом в управлінській діяльності підприємств, аналіз змін, що відбуваються, необхідність звернути більшу увагу на проблему підготовки та перепідготовки персоналу організації визначає актуальність теми даної роботи.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження системи управління персоналом в ТОВ «Соната-Тревел» та розробка пропозицій з вдосконалення діяльності туристичних підприємств в умовах фінансової нестабільності.

Відповідно до поставленої мети визначені основні **завдання** дослідження:

- дослідити сутність поняття управління персоналом;
- вивчити форми і методи управління персоналом підприємства;
- розглянути тенденції розвитку туристичного ринку в умовах фінансової та політичної нестабільності
- охарактеризувати організаційно-виробничу діяльність ТОВ «Соната-Тревел»;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства;
- дослідити систему управління персоналом в ТОВ «Соната-Тревел»;
- оцінити систему мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити проект комплексної програми управління персоналом;

– удосконалити систему професійної навчання персоналу туристичного підприємства ТОВ «Соната-Тревел».

**Об’єктом дослідження** є управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Соната-Тревел».

**Предметом дослідження** є методи, інструменти та принципи управління персоналом туристичного підприємства.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу (при проведенні аналізу існуючих теоретичних і методологічних підходів та положень, наукових розробок з проблем розвитку туристичної інфраструктури, а також визначенні специфічних особливостей функціонування туристичних підприємств); структурно-логічний; узагальнення; маркетингу; факторного аналізу; статистики та економіко-математичні.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом підприємств.

**Інформаційною базою** є акти законодавства України, дослідження різноманітного інформаційно-статистичного матеріалу підручники, монографії, наукові публікації з обраної тематики, звітність досліджуваного підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні джерела мережі Інтернет.

**Структура роботи:** робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок, у т. ч. список використаних джерел – 57 найменувань. Робота містить 22 таблиці та 12 рисунків.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та зміст поняття управління персоналом

Поняття «управління персоналом» є по-суті, синонімічним поняттю «управління людськими ресурсами» (англ. Personnel Management) [6], або «кадрова політика» яке охоплює широку сферу різних видів діяльності, пов'язаної із підбором, підготовкою, оцінкою і розстановкою керівних кадрів, розробкою системи оплати праці і мотивації працівників, підвищення кваліфікації кадрів, здійснення соціально-побутових заходів (включаючи систему пенсійного забезпечення) тощо. Для того щоб успішно розв'язувати всі ці питання, необхідно насамперед чітко розуміти Характеристика керованої праці як об'єкта управління.

Управлінська діяльність – це особлива людська діяльність, що відображає реальну взаємодію об'єктивних і суб'єктивних чинників соціальної активності людей [33]. Оскільки використання економічних законів в управлінні реалізується через свідому діяльність людей, то відоме теоретичне положення про первинність матеріального, об'єктивного і похідну суб'єктивного жодною мірою не применшує ролі останнього.

Роль суб'єктивності в управлінні бізнесом розкривається на прикладі аналізу взаємозв'язку показників ефективності управління бізнесом із забезпеченістю управлінськими ресурсами, їх стабільністю та якість.

Наголошуючи на важливості суб'єктивних чинників, не можна нехтувати або недооцінювати об'єктивні процеси, що відбуваються в суспільстві та в окремих трудових колективах. Високоєфективні процеси управління потребують аналізу об'єктивних чинників, що існують незалежно від свідомості, волі та устремлень людей, постійного врахування свідомих і творчих начал у діяльності, глибокого знання природи та взаємозв'язку об'єктивного і суб'єктивного в управлінні.

Управлінська діяльність не виробляє безпосередньо певної споживчої вартості, але здійснює регульований вплив на процес виробництва і тим самим забезпечує необхідні умови для його розвитку. Продуктом управлінської діяльності є ухвалення рішень управлінськими працівниками, які належать до найактивнішої частини трудового колективу, впливають на матеріальні фактори виробництва і беруть участь у створенні матеріальних продуктів через інші групи. Тому ефективність цієї праці можна визначити за її результатами. Однак слід враховувати, що, на відміну від фізичної праці, цілі управлінської діяльності, засоби їх досягнення і результати менш визначені. Управлінська діяльність протікає в найрізноманітніших умовах, і відсутність методів прямого вимірювання ускладнює оцінку її ефективності. Оцінюючи її якість, не можна не враховувати, що результати цієї праці багато в чому опосередковані колективною діяльністю.

Сфера впливу управлінської праці на діяльність компанії набагато ширша, ніж у співробітників, безпосередньо зайнятих наданням послуг. Тому не випадково, що недоліки і бездіяльність управлінського персоналу мають більший вплив на результати діяльності, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців (наприклад, водіїв, операторів). Будь-які недоліки в роботі управлінського апарату призводять до зниження індивідуальної продуктивності праці як усього колективу, так і робітників. Тому раціональна організація праці в управлінській сфері є важливою частиною проблеми планомірного підвищення продуктивності всієї суспільної праці.

Суттєвою особливістю управлінської діяльності є те, що вона передбачає перетворення інформації як конкретного предмета праці. Управлінська діяльність характеризується й іншими особливостями, такими як складність зіставлення її витрат і наслідків, складність визначення величини корисного ефекту, переважання ментальних елементів у більшості трудових процесів, зміщення центру ваги в бік ментальних процесів, таких як сприйняття, пам'ять і мислення [4].

Виконання управлінських рішень потребує більш висококваліфікованих фахівців і відзначається більшою складністю. Ступінь складності управлінських завдань залежить від характеру виконуваних обов'язків та ієрархічного рівня управління, кількості підлеглих, їх кваліфікації, рівня розвитку та складності діяльності, інтенсивності планованої роботи та наявності ресурсів. Необхідно раціонально розподіляти управлінські завдання за складністю відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одній людині не доводилося виконувати роботу, яку міг би виконати інший, менш кваліфікований працівник на більш низькооплачуваній посаді.

Як вид розумової праці, управлінська діяльність характеризується низькою фізичною енергоємністю і водночас високою енергоємністю та психічною напруженістю одиниць пам'яті людини. Тому необхідно приділяти більше уваги умовам, у яких протікають процеси управлінської праці, механізувати й автоматизувати ці процеси. До особливостей управлінської праці належать опосередкованість і дистанційованість управління об'єктами і процесами, необхідність одночасного управління ставленням людей до засобів виробництва і, нарешті, управління засобами виробництва. Управлінська діяльність за своєю природою стохастична, у ній важко визначити не тільки конкретні терміни виконання роботи, а й її результати.

Суттєві кількісні, якісні та структурні зміни в економіці країни призводять до диференціації та укрупнення окремих видів діяльності, розширення ролі та обсягу робіт, пов'язаних з управлінням і обслуговуванням. Таким чином, ефективність підприємств та організацій стає функцією певного рівня організації ефективної системи управління.

Ускладнення змісту всіх видів діяльності (розвиток техніки, технології, організаційно-виробничих відносин), структурування виробничого середовища (зростання спеціалізації та взаємозалежності праці) і фундаментальні зміни, які відбулися у філософії праці (зміна уявлень про людей та їхні потреби), спричинили появу нових цінностей в менеджменті. Найважливішими серед них є гуманістичні та демократичні цінності, спільна

діяльність та взаємодія, підвищення вимог до менеджерів та їхньої діяльності, а також взаємодія між менеджерами на основі переосмислення.

Посилення конкуренції (інновації, якість продукції та гнучкість виробничої діяльності – основа конкурентної переваги), формування глобально інтегрованих ринків, пріоритет управління співробітниками, широка увага до діяльності «досконалої компанії», однією з головних переваг якої є ефективне управління людськими ресурсами, підвищення рівня освіти та послаблення впливу профспілок у багатьох розвинених країнах – з такими факторами пов'язана актуалізація проблеми управління людськими ресурсами.

Чисельні зміни, які постійно відбуваються у сучасному світі, мають не тільки дестабілізуючий ефект, викликають необхідність активізації потенційних можливостей людей і зниження ефективності діяльності, а й сприяють більш ефективному використанню людських здібностей, підвищенню рівня професійної майстерності працівників. Все більш конструктивними, діловими та професійними стають взаємовідносини між працівниками організації. Відбуваються більш активне впровадження нових інформаційних технологій, технологій у сфері навчання та підвищення професійної майстерності, розвиток ринку психологічних послуг; розширення міжнародної співпраці, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноземними партнерами. Все це вимагає активізації запровадження інноваційних психологічних та соціально-психологічних технологій у процес управління людськими ресурсами.

У реаліях сьогодення існує велика кількість проблем на ринку праці, деякі із них тісно пов'язані з питаннями управління людськими ресурсами. Оскільки розвиток науки і техніки дещо ускладнив процес раціонального розміщення і функціонування робочої сили, це у свою чергу викликало появу нового погляду на процес управління в цілому. Адже даний процес, що завжди використовувався для встановлення пріоритетів розвитку людського капіталу, частково або значно змінений в останні роки.

Щодо грошових та економічних факторів, то вони продовжують залишатися домінантними. Багато підприємців та осіб, що володіють великими компаніями дійшли висновку, що в даний проміжок часу найбільшим викликом для управління людським капіталом стала здатність справлятися з непевністю економічного середовища (69%). Більшість організацій (66%) визначають, що основним фактором при прийнятті рішень, які стосуватимуться планування у сфері управління персоналом, залишатимуться витрати. Найбільша увага приділяється вартості робочої сили (63%), на другому місці знаходиться потенціал співробітників (60%) та їхні критичні навички (54%) [8].

Управління людськими ресурсами здійснюється на основі організаційно-економічних та управлінських рішень. На підприємствах різних форм власності і видів діяльності, в установах та організаціях –скрізь, неможливо здійснювати свою діяльність без прийняття відповідних рішень, які пов'язані з управлінням персоналом як на вертикальному так і на горизонтальному рівнях.

До основних завдань, які покладені перед роботодавцями відносять:

- визначення ринкових передумов для досягнення конкурентоспроможності та ефективного функціонування суб'єкта господарювання;
- розробка рекомендацій щодо оптимального вибору його товарної, цінової, збутової та управлінської політики;
- формування організаційної структури;
- збільшення рівня залучення персоналу до процесів, пов'язаних із розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень;
- створення сприятливих умов для підвищення професійної і соціальної компетенції співробітників підприємства;
- удосконалення системи оцінки персоналу,
- підвищення продуктивності праці,

– об'єднання зусиль працівників усіх підрозділів для досягнення його стратегічних цілей [6, 8].

Ефективне управління людськими ресурсами на підприємстві будується, як правило, на основі принципів взаємної довіри керівника і колективу, добрих стосунків між співробітниками; правильного співвідношення завдань і здібностей людини; матеріального та морального заохочення; самостійності підлеглих, делегування їм відповідальності за досягнення результатів; турботи за психічний та фізичний стан підлеглих, їх професійне зростання; поступового досягнення кінцевих результатів через виокремлення проміжних результатів; моніторинг та контроль за досягненням результатів [28].

Розглядаючи зміни у співпраці між роботодавцями та робочою силою зазначимо, що відбулися значні зміни в структурах угод з роботодавцями. Більшість роботодавців є повністю (21%) або частково (75%) впевненими, що їхні робочі угоди приваблюватимуть необхідних співробітників. При цьому частина з них стверджує, що угоди укладені з ними мають великий вплив на розвиток кар'єри (47%), стимулюючу компенсацію (42%) та зв'язок з лідерами (41%). На окремих підприємствах для співробітників встановлюються однакові для всіх додаткові пільги (при різних рівнях заробітної плати) на відпустку, участь у розподілі прибутку, умови соціального страхування [14].

Досвід показує, що для досягнення бажаного результату необхідна чітко спрямована певна активність. Необхідно, також, брати до уваги, що людина може бути активною, ця її діяльність спрямована не у тому напрямку, який потрібний організації. Така ситуація можлива, коли виникає суперечність між інтересами окремого працівника та цілями підприємства або коли персонал не знає про кінцеві цілі організації. Слід розуміти, що налагодження ефективного механізму управління – справа надзвичайно непросте, оскільки людських потреби є необмеженими і для їх задоволення існує величезна кількість засобів. Дії, які є ефективними в одній ситуації стосовно одних людей, можуть бути недієвими для інших. Саме тому не існує єдиної універсальної системи управління. У той же час, узагальнення існуючої практики та досвіду

управління людськими ресурсами успішно діючих фірм, надає можливість виокремити деякі, універсальні та ефективні для більшості, фактори управління [28].

Одним із таких найбільш дієвих факторів управління виступає винагорода за досягнуті результати. Такою винагородою може бути правильно організована оплата праці, надбавки, премії за ініціативу і певні досягнення, подарунки, пам'ятні знаки тощо. Використовуючи ці дії процесу управління, слід пам'ятати: більший стимулюючий вплив на персонал має спосіб управління та форма управлінських рішень [10]. Розвиток демократії на підприємстві досягається через перехід від авторитарних форм управління до більш гнучких, у розширенні прав працівників нижньої ланки висловлювати свої думки, надавати пропозиції, здійснювати оцінки, впливати на стан справ. На практиці це можна забезпечити через створення автономних бригад, введення представників робітників до колективних органів управління, продажу їм акцій компанії, через участь у прибутках тощо.

Залучення робітників до процесу управління підприємством сприяє:

- зростанню прибутків;
- підвищенню якості виконаних робіт;
- зростанню продуктивності праці;
- зниженню собівартості;
- збільшенню віддачі капіталовкладень;
- зменшенню кількості конфліктних ситуацій [7].

Прикладом таких змін може бути компанія «Бертон стил», робітники якої є її співвласниками, і яка менш ніж за три роки стала однією з самих прибуткових компаній США. Також можна відзначити компанію «Моторолла», дефекти у комп'ютерних чіпах якої, в наслідок запровадження демократичних заходів, зменшилися у 10 разів. Аналіз компаній, які запровадили систему нового робочого місця (економічної демократії), виявив, що протягом року продуктивність праці зросла в середньому на 20%. За даними оцінки компанії «Полароїд», економія склала 10 тис. дол. на кожного

працівника, який брав участь у групах з вирішення проблем. Для компанії «Форд» ця цифра становить 8 дол. на 1 дол. капіталовкладень у справу залучення персоналу до процесу управління. На 90% скоротилася кількість невдоволених осіб серед персоналу компанії; на 25% зменшилася кількість прогулів на тих заводах компанії «Дженерал моторс», де робітники беруть участь в управлінні [57].

Ефективне управління людськими ресурсами має включати в себе систему заходів щодо виховання у працівників почуття гордості за належність до власного підприємства: пенсії та допомоги, оплата медичного обслуговування, харчування, організація відпочинку, пільговий продаж товарів, послуг, акцій тощо. Додаткові виплати та пільги можуть бути різноманітними: існують підприємства, які забезпечують своїм робітникам продаж акцій за пільговими цінами, раз на чотири-п'ять років надають річну відпустку. Інші, крім цього, оплачують послуги медичного страхування працівників, допомогу в усиновленні дітей, сплачують частку витрат на їхнє утримання, лікування тощо. Такі заходи не можуть не прив'язати людину до підприємства, вони посилюють мотивацію праці і тим самим сприяють ефективній діяльності всього персоналу [3].

## **1.2. Форми і методи управління персоналом підприємства**

В процесі управління використовується багато різноманітних заходів, підходів, прийомів, які дозволяють підпорядкувати, направити та ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур та операцій, що необхідні для прийняття рішень. В сукупності вони виступають як методи управління або менеджменту.

Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління і усієї економічної діяльності.



Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних господарських завдань [35].

Особлива роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці, забезпечити. Їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Відтак, для ефективної організації управління персоналом підприємства застосовуються різноманітні методи. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: організаційно-адміністративні, економічні і соціально-психологічні [35].

Виділяють такі сфери активізації діяльності працівників: організаційна, адміністративна, економічна та соціально-психологічна. Вплив в цих сферах здійснюється за допомогою певних систем активізації, які охоплюють різні за змістом, напрямом, організаційними формами, характером методи та прийоми.

За змістом методи управління слід розглядати з позицій вимог основних законів виробництва, управління, специфіки відносин. Відповідно виділяють економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління [35].

За напрямом методи управління поділяють за рівнем впливу та об'єктом впливу. Розрізняють три групи методів: орієнтовані на підприємство в цілому, на структурні підрозділи, та на окремих працівників [6, 8].

За характером розрізняють прямий та побічний управлінський вплив. Прямий вплив (наказ, розпорядження) передбачає конкретний результат. Побічний (непрямий) - передбачає створення комплексу умов для досягнення кінцевого результату.

При класифікації методів управління значна увага приділяється їх правовому аспекту - тому що всі методи управління повинні відповідати чинному законодавству. Методи управління, які класифікуються за їх змістом, напрямком, організаційними формами та характером впливу, на практиці в чистому вигляді не використовуються. Вони є системою методів, що реалізуються в процесі формування й розвитку управлінських відносин на основі законів та принципів управління [6].

У практиці управління успішно застосовуються наступні методи управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація методів управління підприємством [6, 8]

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

Економічні методи управління – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва. Важелі економічного механізму відповідають соціально-економічній природі підприємства і є одним із факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі. У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення того нового, що внесено практикою у зміст комерційного розрахунку як важливого методу господарювання.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукають до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування [42; с. 85-86].

Діюча система економічних методів управління поділяється на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства (рис. 1.2).

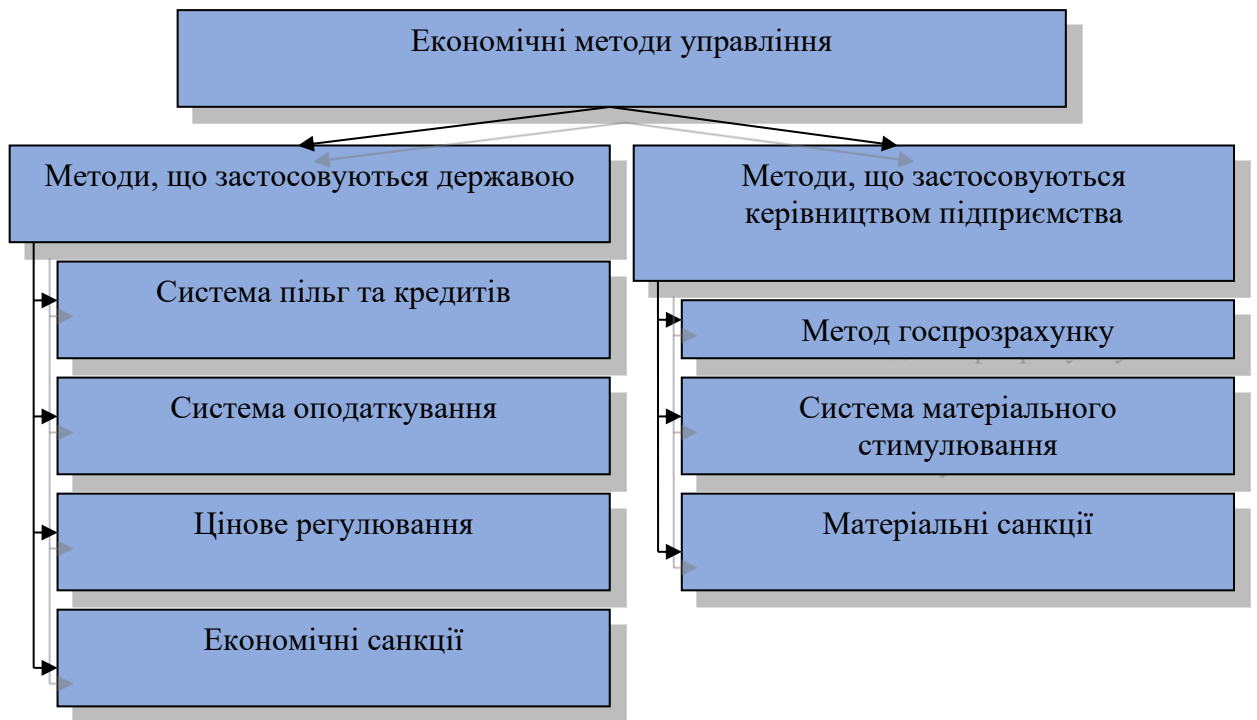


Рис. 1.2. Діюча система економічних методів менеджменту підприємства [31]

В умовах ринку економічні методи управління мають набувати подальшого розвитку, розширюватиметься сфера їх дії, підвищуватиметься дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника й кожний колектив в цілому в такі умови, за яких найповніше задовольнятимуться особисті інтереси й загальнодержавні.

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції. До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Конкретно набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення. Ефективність використання економічних

важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить від умов господарської діяльності. Планування як складова економічних методів управління необхідне для [38]:

- визначення основних шляхів та засобів щодо зміцнення власності;
- передбачення тенденцій щодо економічного зростання;
- визначення потреб у виробничих ресурсах і шляхів найефективнішого їх використання.

Планування – це специфічна сфера економічної діяльності на науковій основі, тому управління використовує його методи та прийоми для здійснення економічного впливу на всі ланки господарського механізму.

Економічне стимулювання як метод управління реалізується через відповідні принципи управління. Основними його джерелами є [38]:

- фонд соціального розвитку, який колектив використовує для зміцнення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів;
- фонд оплати праці та матеріального заохочення, який використовується на заробітну плату, матеріальну допомогу та інші потреби колективу підприємства.

Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим впливом: будь-який регламентуючий чи адміністративний, який підлягає обов'язковому виконанню.

В основі класифікації організаційно-адміністративних методів лежить їх групування за певними ознаками. За роллю в процесі управління виділяють

три основні групи організаційно-адміністративних методів: регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарного впливу (рис. 1.3).

Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни.



Рис. 1.3. Система організаційно-адміністративних методів менеджменту підприємства [27]

Ці методи регламентуються правовими актами трудового й господарського законодавства, основною метою яких є правове регулювання відносин між керівником і підлеглим, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників відповідно Кодексу законів про працю та інших законодавчих актів [29, с. 147]. Найважливіша мета цих методів - локальне використання можливостей підвищення ефективності діяльності шляхом аналізу, вибору формування та регулювання взаємодії структурних елементів у даний момент розвитку підприємства.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова системи, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо [33].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою передання адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через [36]:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату і творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд. Для цього доцільно застосовувати сукупність специфічних способів впливу на відносини

й зв'язки, які виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються – рис. 1.4.

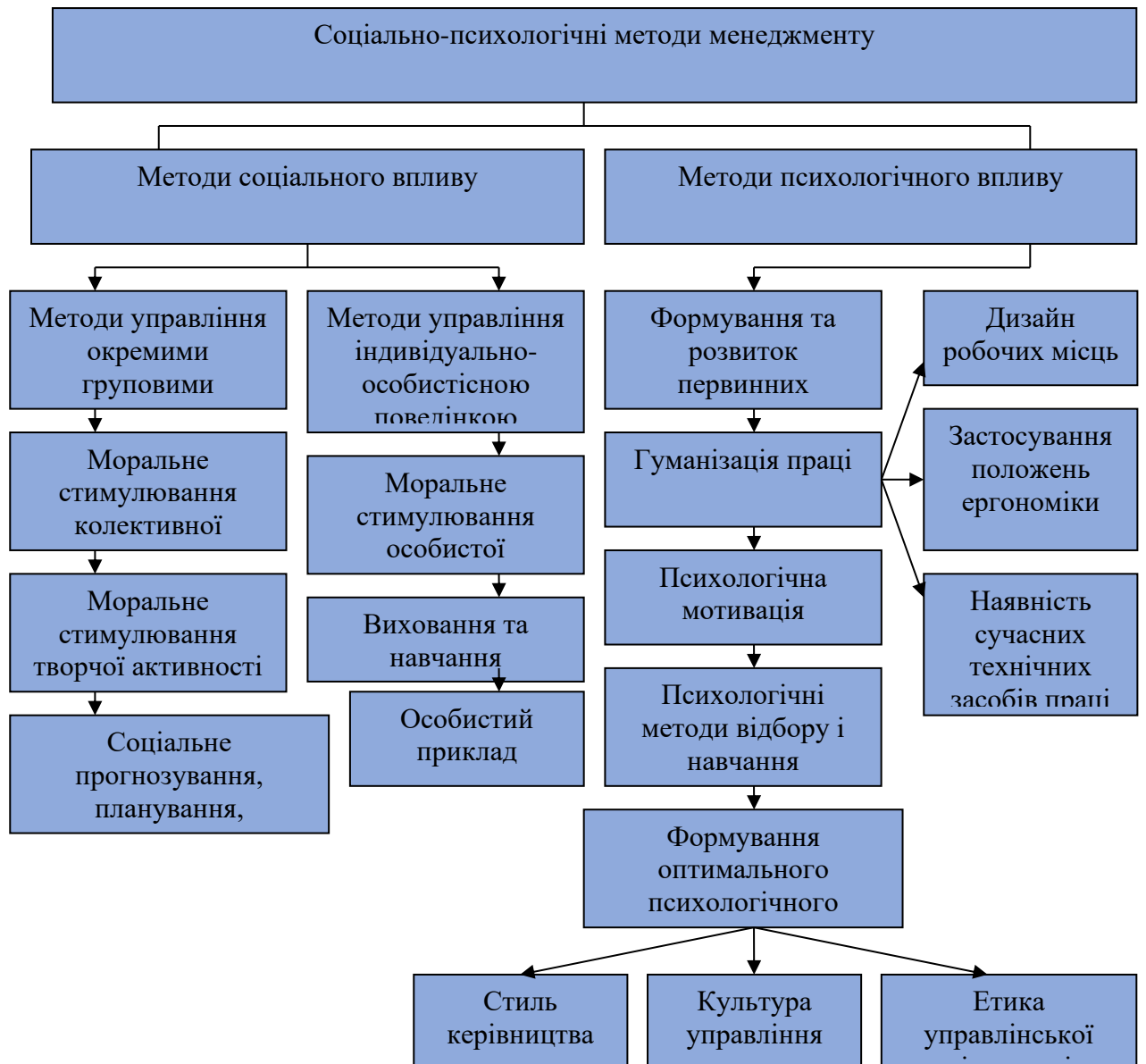


Рис. 1.4. Система соціально-психологічних методів менеджменту [27]

Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи – людського фактору.



Таким чином, управління персоналом можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне і ефективне - використання його можливостей у процесі діяльності цих організацій.

Для реалізації поданих методів управління персоналом, використовують систему методів аналізу стану системи менеджменту персоналу, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Система методів аналізу стану системи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Проблеми для визначення (що потрібно визначити)	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір колективів.</li> <li>2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників.</li> <li>3. Соціально-психологічні моделі колективів</li> </ol>	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто.</li> <li>2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість</li> </ol>	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника.</li> <li>2. Найбільш ефективні форми професійного навчання.</li> <li>3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються</li> </ol>	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника його робочому місцю.</li> <li>2. Можливість подальшого співробітництва.</li> <li>3. Результати трудової діяльності.</li> <li>4. Місце працівника в системі колективу</li> </ol>	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини порушення дисципліни.</li> <li>2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі.</li> <li>3. Ефективність кадрової роботи</li> </ol>	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

Таким чином, управління персоналом здійснюється за допомогою наукових методів впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

### **1.3. Тенденції розвитку туристичного ринку в умовах фінансової та політичної нестабільності**

Відсутність дієвого механізму підтримки бізнесу під час кризи призвела до закриття ряду підприємств чи зменшення обсягів надання послуг.

Проте деякі експерти вважають, що за умови здешевлення в'їзного туризму вплив світової економічної кризи на дану галузь може бути подоланий. Саме здешевлення та максимальний баланс «ціна-якість» мають та можуть відіграти рушійну роль у становленні туристично-рекреаційного комплексу на тлі економічної кризи. Наразі рівень відповідної інфраструктури в нашій країні задовільний, але ще далекий від ідеального. Головна проблема полягає у високих цінах та відсутності адекватного сервісу з точки зору ціни.

Таким чином, глобальна фінансова криза за умови ефективних та своєчасних управлінських дій не матиме визначального впливу, адже наша країна не надто інтегрована у світову фінансову систему. Дана ситуація може мати позитивний характер як для в'їзного, так і для виїзного туризму. Криза може мати позитивні наслідки для українців, які прагнуть відпочивати за кордоном: у всьому світі знижуються ціни на готелі, авіаперевезення, відпочинок стає більш доступним; падіння рівня доходів європейців може зробити привабливими для них більш близькі, більш доступні, більш безпечні курорти та пам'ятні, історичні, рекреаційні місця України.

За прогнозами експертів туристичного ринку, значна криза та падіння очікують такі види туризму, як сезонний (особливо зимовий), екзотичний, діловий. Згідно з експертними оцінками, в даний час в усьому світі здійснюється 610 млн. ділових поїздок на рік на суму від 430 до 600 млрд. дол. За останні роки ринок ділового туризму зріс приблизно на 30% на рік [8]. Проте фінансова криза може серйозно відкоригувати ці цифри. Духовний, освітній та оздоровчо-лікувальний види туризму залишаться на тому ж рівні, чи навіть прогнозується зростання їх обсягів.

Майбутній розвиток туристично-рекреаційного бізнесу головним чином має залежати від таких факторів:

1. Соціальні: демографічні тенденції та соціальні зміни (збільшення середнього віку, зменшення частки молоді, зростання кількості бездітних сімей та ін.).

2. Політико-економічні: головним прикладом є Європейський Союз – із спрощенням чи повним усуненням туристичних формальностей кількість подорожей також зростає.

3. Культурно-екологічні: основним чинником розвитку рекреаційної частки туристичної галузі є потяг до здорового способу життя та прагнення до відновлення організму.

4. Технологічні: туристична галузь завжди була й залишається рушійним фактором для розвитку та масового використання новітніх технологій у сфері технічних засобів і не лише.

Насамперед фінансові проблеми виникнуть у невеликих агенцій та операторів. З одного боку, маленьким компаніям простіше пережити фінансові труднощі, адже вони не формують великі групи туристів, несуть меншу відповідальність перед клієнтами. Але з іншого - туристи вибиратимуть надійніші компанії, які у всіх на вустах. Тому в кінцевому підсумку більше постраждають маленькі агенції. Позитивною стороною є те, що в такий спосіб відбудеться чистка українського туристичного бізнесу, адже зараз на ринку чимало непрофесійних невеликих туркомпаній.

Певних змін має зазнати і структура туризму в Україні в бік збільшення частки внутрішнього туризму. Це пов'язано як зі зменшенням доходів українців, так і з ускладненим візовим режимом. Саме з останнім пов'язували свої сподівання минулого року власники гірськолижних курортів у Карпатах. Вони розраховували, що частина наших співвітчизників, які раніше надавали перевагу східноєвропейським лижним трасам, цього року зупинять свій вибір на українських Карпатах. Однак варто враховувати, що курорти Польщі чи Словаччини залишаються доступнішими за ціною, ніж вітчизняні, маючи при цьому набагато вищий рівень сервісу. Схожа ситуація спостерігається і з Кримом.

Останніми роками все більше українців надавали перевагу Туреччині або Єгипту, де отримували належний рівень сервісу.

Щоб виявити основні напрями впливу економічної кризи на туристичний ринок України, надамо його стисло характеристику, зведену до SWOT-таблиці (табл. 1.2).

Слід зазначити, що туризм невід'ємний від культурної сфери, і його розвиток значно вплине на становище інших галузей. Так, культурний туризм може стати джерелом фінансових надходжень для відновлення, заощадження матеріальної і нематеріальної культури. У ряді країн такі надходження вже перевищують бюджетні витрати на ці цілі з боку урядів і асигнування місцевих адміністрацій. Туристи складають значну частину публіки на культурних заходах: театральних, музичних, танцювальних і кінофестивалях, національних карнавалах. Широко відвідуються туристами виставки, без чого, наприклад, багато народних ремесел та місцевих традицій залишалися б у забутті, як і витвори великого мистецтва. У прямій залежності від туристичних відвідин знаходиться розквіт або занепад музейної справи. Партнерство цих сфер забезпечує збереження культурного фонду країни, що у свою чергу робить її привабливішою для туристів.

Основні напрями впливу економічної кризи на туристичний ринок (в формі матриці SWOT)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливе геополітичне положення України.</li> <li>2. Можливості для розвитку всіх видів туризму.</li> <li>3. Щорічне зростання ринку.</li> <li>4. Збільшення конкуренції туристичних операторів.</li> <li>5. Значний розвиток культури відпочинку українців.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великі іноземні компанії не розглядають Україну як стратегічний ринок через його порівняно невеликий обсяг.</li> <li>2. Повільні темпи зростання інвестицій у розвиток туризму.</li> <li>3. Відсутність бюджетного фінансування важливих для розвитку туристичної і курортної сфер України заходів.</li> <li>4. Низький рівень інформаційних технологій в Україні.</li> <li>5. Значні труднощі для українців, пов'язані з отриманням візи.</li> <li>6. Невідповідність між ціною і якістю українських туристичних послуг.</li> <li>7. Залежність від економічної ситуації, погодних умов.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прихід до України європейських операторів, що призведе до зниження ціни та збільшення ємності ринку.</li> <li>2. Інвестування в розширення туристичного бізнесу.</li> <li>3. Розвиток різноманітних напрямів туризму (екстремальний, історико-культурний, науковий, діловий тощо).</li> <li>4. Розширення туристичних маршрутів під впливом зміни вподобань українців та втрати популярності масових напрямів.</li> <li>5. Вдосконалення системи маркетингу в туристичній сфері, введення програм лояльності.</li> <li>6. Швидке зростання бази міні-готелів.</li> <li>7. Вдосконалення інформаційної системи в туризмі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несприятлива економічна ситуація.</li> <li>2. Збільшення ціни на туристичні послуги, зменшення попиту.</li> <li>3. Зменшення варіантів для населення із середніми доходами.</li> <li>4. Відмова від туристичного відпочинку.</li> </ol>

Завдання антикризового управління полягають у:

1. Прогнозуванні передкризових ситуацій, що є доволі складним процесом, оскільки необхідно визначити перелік можливих кризових явищ (зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства), з якими може

стикнутись підприємство у майбутньому. Загалом виділяють декілька видів кризових ситуацій (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

## Класифікація кризових ситуацій

Ознака класифікації	Види кризових ситуацій
1	2
1. За характером проходження кризи	
1.1. За масштабами проблеми:	мікроекономічні (локальні) - охоплюють певну сферу діяльності підприємства; макроекономічні - охоплюють окремі галузі або весь ринок
1.2. За періодичністю:	періодичні кризи - повторюються регулярно, тому є передбачуваними (сезонні кризи у туризмі); проміжні кризи - короткі, менш гострі, їх відносно легко подолати
1.3. За ступенем прогнозованості:	прогнозовані - наступають на певному етапі розвитку (як правило, зрілості та спаді ринку), вимагають диференціації або диверсифікації діяльності; непередбачувані - результат неочікуваних змін зовнішніх і/або внутрішніх умов підприємницького середовища
1.4. За рівнем відкритості:	явні (очевидні) - піддаються впливу з боку системи управління підприємства; латентні (приховані) - найбільш небезпечні, оскільки непомітні на початкових стадіях
1.5. За глибиною кризових процесів:	м'які - короткострокові, легко прогнозовані і керовані; глибокі - мають затяжний характер, приводять до руйнації різних структур соціально-економічної системи
2. За структурними характеристиками кризи:	
2.1. За масштабами прояву:	загальні - охоплюють всю соціально-економічну систему; локальні - охоплюють окрему частину системи
2.2. За сферами прояву:	грошово-кредитний - викликані нестабільністю грошово-кредитної системи, в першу чергу торкаються банківської системи, призводять до скорочення кредитної активності; фінансові - торкаються сфери державних фінансів, призводять до бюджетних дефіцитів на різних рівнях державного управління; валютні - проявляються через знецінення національної валюти на світовому ринку, зменшення валютних резервів банків; біржові - як правило, є наслідком грошово-кредитної кризи, проявляються у падінні курсів цінних паперів і скороченні їх емісії

1	2
3. Кризи соціально-економічного устрою країни:	
3.1. Економічні кризи - пов'язані з циклічністю розвитку економіки (на фазі спаду та депресії):	цикли Кітчена - виникають внаслідок диспропорцій товарно-матеріальних запасів на підприємстві (тривалість 3-5 років); цикли Джаглера - в основі кризи є взаємодія грошово-кредитних чинників (тривалість 7-11 років); цикли Кузнеца - пов'язані з структурними зрушеннями у виробництві (тривалість 15-20 років); «довгі хвилі» Кондрат'єва - циклічність пов'язана з радикальною технологічною перебудовою суспільного виробництва (тривалість 50 років)
	структурні кризи - пов'язані з диспропорціями розвитку галузей; криза перевиробництва - призводить до зниження попиту; криза недовиробництва - призводить до утворення дефіциту
3.2. Соціальні кризи	зростання соціальної напруги в суспільстві внаслідок суперечностей між різними соціальними групами
3.3. Політичні кризи	кризові ситуації, які виникають у системі управління державою, кризи влади
4. Природні кризи – пов'язані із змінами природно-кліматичних чинників (повені, урагани, землетруси, природні пожежі тощо), є непередбачуваними і малопрогнозованими	
5. Екологічні кризи - виникають внаслідок негативного впливу людської діяльності на природне середовище (глобальне потепління, забруднення повітря, водних ресурсів тощо)	

Варто зауважити, що наведена класифікація кризових ситуацій не є вичерпною, оскільки тенденція до наростання невизначеності середовища бізнесу дедалі частіше призводить до виникнення нових нетипових для системи управління ситуацій, а отже збільшує ризик настання кризових ситуацій. Саме тому система управління підприємством повинна враховувати можливість їх настання на основі застосування різних методів прогнозування, зокрема:

1. якісних неформальних методів (методу експертних оцінок, аналізу даних проведеного бенчмаркінгу);

2. кількісних методів (казуального моделювання, аналізу часових рядів).

У сфері туризму антикризове управління потребує особливої уваги з боку загальнокорпоративної управлінської стратегії, оскільки туристична сфера перебуває у значно більшій залежності від можливого ризику настання

природних, екологічних, соціальних та політичних криз, аніж інші галузі національної економіки.

2. Економічному обґрунтуванні антикризових програм. При цьому важливо чітко визначити зовнішні та внутрішні причини виникнення кризових ситуацій.

Зовнішні причини виникнення кризи зумовлені системою взаємозв'язків туристичного підприємства з іншими суб'єктами національної економіки. Так, до них відносять суспільно-економічні чинники (інфляцію, нестабільність податкової системи, недостатній розвиток інфраструктури в розрізі окремих туристичних регіонів, зниження рівня доходів населення, зростання безробіття, політико-правову нестабільність, посилення митних формальностей тощо); ринкові чинники (нестабільність валютного ринку, монополізація ринку іноземними туроператорами, фрагментарність туристичного ринку тощо); інші причини (природно-кліматичні зміни, екологічне перевантаження туристичних дестинації, загрози санітарно-епідеміологічного характеру тощо) [55].

Внутрішні причини виникнення кризи прямо пов'язані з діяльністю підприємства і з точки зору управління є керованими. До них можна віднести причини, пов'язані власне з системою управління підприємством (конфлікти та суперечності керівництва, відсутність динаміки системи управління, високий рівень комерційного ризику на стадії входження на ринок, що згодом може завадити ринковому зростанню, недостатня обізнаність реальної кон'юнктури ринку, слабка маркетингова система тощо); виробничі причини (фізичне і моральне старіння техніки і технологій, низька продуктивність праці); фінансові причини; кадрові причини (особливо актуальна група причин у туризмі, оскільки лояльність до туристичного продукту прямо пропорційно визначається якістю туристичного обслуговування тощо).

3. Визначенні методів та інструментів управління в умовах кризи.



4. Диференціації технологій управління (передусім застосуванні інноваційних) щодо аналізу та оцінки кризових ситуацій з метою прийняття релевантних управлінських рішень.

5. Розробці ефективної антикризової кадрової політики з врахуванням ризику наростання міжособистісних організаційних конфліктів, що є неодмінним атрибутом кризового стану.

Загалом ефективність антикризового управління туристичним підприємством визначається низкою чинників (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Чинники ефективного антикризового управління туристичним підприємством

Дослідження причин виникнення кризових ситуацій та видів кризи, що дозволило виокремити основні чинники ефективності антикризового управління, приводять до висновку про те, що антикризове управління повинне здійснюватися на підприємстві безперервно, на кожному етапі його розвитку, як превентивний засіб щодо непередбачуваності та непрогнозованості майбутніх подій. А тому існує необхідність формування

механізму антикризового управління підприємством, в основі якого антикризова стратегія поведінки підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СОНАТА-ТРЕВЕЛ»

### 2.1. Загальна характеристика організаційно-виробничої діяльності ТОВ «Соната-Тревел»

Туристична фірма «Соната-Тревел» заснована 06 грудня 2006 року. Діяльність підприємства регулюється Господарським та Цивільним кодексом, статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами й обов'язками юридичної особи.

Основний вид діяльності за КВЕД:

79.12 Діяльність туристичних операторів;

Інші:

79.11 Діяльність туристичних агентств

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

Підприємство має право займатися туристичною діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність відповідно до своїх обов'язків. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самооплатності, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед партнерами та клієнтами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом відповідно до діючого законодавства.

Проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Соната-Тревел». Для цього розглянемо динаміку та структуру доходів, витрат та формування чистого прибутку за 2021 – 2023 роки. На першому етапі проведемо дослідження доходів «Соната-Тревел» у табл. 2.1.

Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «Соната-Тревел»  
за 2021 – 2023 роки

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2023 від 2022 рр.	2023 від 2021 рр.
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	669,1	577,9	517,1	-91,2	-152,0
Всього доходи, тис. грн.	669,1	577,9	517,1	-91,2	-152,0

За даними табл. ми бачимо, що загальна сума доходів «Соната-Тревел» становить в 2021 році 669,1 тис. грн. В 2022 році сума доходів підприємства зменшилася на 91,2 тис. грн. і склала 577,9. Протягом 2023 року доходи підприємства зменшилися на 60,8 тис. грн. і склали за рік 517,1 тис. грн. Якщо ми проведемо аналіз структури доходів ТОВ «Соната-Тревел», то побачимо що зменшення доходів відбулося внаслідок зменшення попиту на продукцію підприємства.

Це не є позитивним фактором, оскільки зменшення попиту відбулося за наявності кризових явищ у середовищі підприємства, фірма не отримує стільки доходів порівняно з минулорічними показниками.

Динаміку та структуру доходів «Соната-Тревел» за даними дослідженнями в таблиці наведено в рис 2.1.

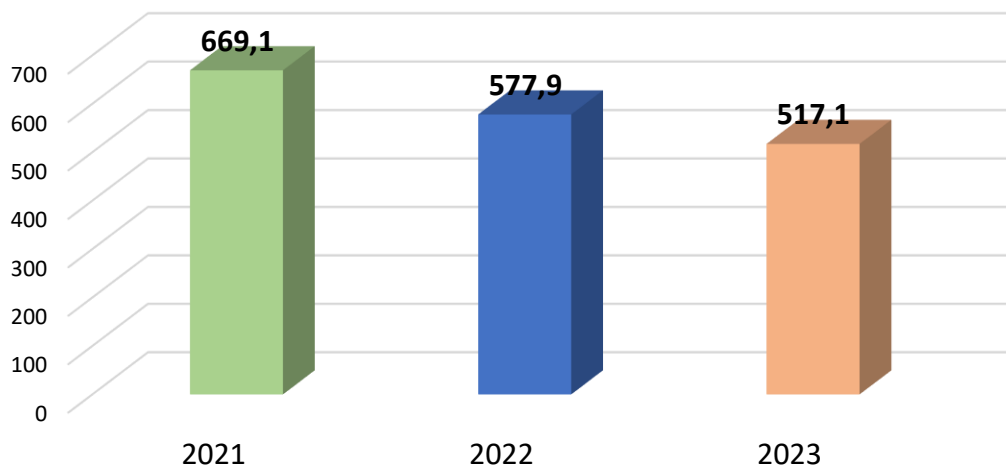


Рис. 2.1. Дохід від реалізації послуг ТОВ «Соната-Тревел» за 2021 – 2023 роки, тис.грн

На другому етапі проведемо аналіз витрат підприємства. Для цього скористаємося даними звіту про фінансові результати об'єкта дослідження за останні три роки. Дослідження проведемо в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури витрат «Соната-Тревел» за 2021 - 2023 роки

Показники	За рік			Відхилення (+,-)		Питома вага (%) у підсумку за рік		
	2021	2022	2023	2023 від 2022 рр.	2023 від 2021 рр.	2021	2022	2023
Собівартість послуг, тис. грн.	568,8	491,2	439,5	51,7	129,3	94,7	94,6	94,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	18,6	15,6	12,6	3,0	6,0	3,1	3,0	2,7
Витрати на збут	8,1	8,6	7,6	1	0,5	1,3	1,7	1,6
Інші витрати, тис. грн.	5,1	3,8	4,1	0,3	1,0	0,8	0,7	0,9
Всього витрати, тис. грн.	600,6	519,2	463,8	56	136,8	100,0	100,0	100,0

Загальна сума витрат підприємства має тенденцію до зниження. Зазначимо, що темпи зростання витрат є більшим темпом зростання доходів ( темп зростання витрат за останній рік становить 15,8 %, а темп зростання доходів за цей період склав 15,7 %). Даний фактор є негативним, оскільки в подальшому прибутки будуть зменшуватись. Проаналізуємо детальніше структуру витрат досліджуваного підприємства.

Собівартість послуг становить у 2023 році 439,5 тис. грн., що становить 94,8 % валових витрат підприємства. ( $(439,5 / 463,8) * 100$ ). Протягом останнього року дані витрати збільшилися на 51,7 тис. грн., а питома вага в валових витратах збільшилася на 0,3 %, що є негативним фактором.

Адміністративні витрати складають в 2023 році 12,6 тис. грн., що становить 2,7 % валових витрат підприємства. ( $(12,6 / 463,8) * 100$ ). Протягом останнього року дані витрати збільшилися на 3,0 тис. грн., а питома вага в валових витратах збільшилася на 0,3 %, що є негативним фактором.

Витрати на збут становлять в 2023 році 7,6 тис. грн., що становить 1,6 % валових витрат підприємства.  $(( 7,6 / 463,8 ) * 100 )$ . Протягом останнього року дані витрати зменшилися на 1 тис. грн., а питома вага в валових витратах зменшилася на 0,1 %, що є позитивним фактором.

Інші витрати операційної діяльності становлять в 2023 році 4,1 тис. грн., що становить 0,9 % валових витрат підприємства.  $(( 4,1 / 463,8 ) * 100 )$ . Протягом останнього року дані витрати збільшилися на 0,3 тис. грн., а питома вага в валових витратах збільшилася на 0,1 %, що є негативним фактором. Структура загальних витрат досліджуваного підприємства наведена на рис. 2.2.

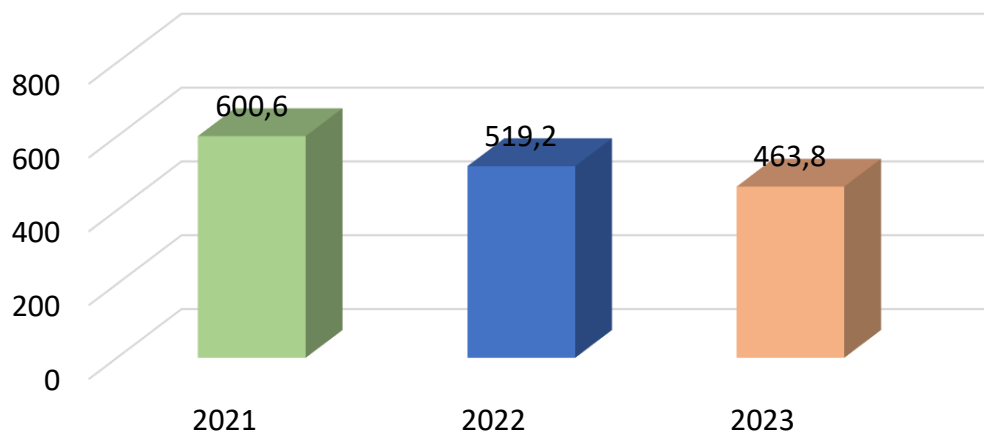


Рис. 2.2. Динаміка загальних витрат «Соната-Тревел» за 2021 - 2023 роки.

Провівши дослідження доходів та витрат підприємства, проведемо аналіз формування чистого прибутку в табл. 2.3.

Таблиця 2.3  
Аналіз формування чистого прибутку ТОВ «Соната-Тревел»  
за 2021 - 2023 роки.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2023 від 2022 рр.	2023 від 2021 рр.
Доходи	669,1	577,9	517,1	60,8	152,0
Витрати	600,6	519,2	463,8	55,4	136,8
Прибуток до оподаткування	68,5	58,7	53,3	5,4	15,2
Податок на прибуток	17,1	14,7	13,3	1,4	3,8
Чистий прибуток	51,4	44,0	40,0	4,0	11,4

За даними табл. видно, що доходи підприємства складають у 2023 році 517,1 тис. грн., витрати 463,8 тис. грн. Таким чином прибуток до оподаткування складає 53,3 тис. грн. ( 517,1-463,8). Податок на прибуток складає за даний період 13,3 тис. грн., таким чином чистий прибуток в 2023 році склав 40,0 тис. грн. ( 53,3-13,3 ).

За останній рік чистий прибуток підприємства зменшився на 4 тис. грн., а у порівнянні із показником за 2021 рік - зменшився на 11,4 тис. грн., що є негативним фактором і свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства.

Динаміку порівняння доходів та витрат «Соната-Тревел» наведено в рис. 2.4.



Рис. 2.3. Динаміка порівняння доходів та витрат ТОВ «Соната-Тревел» за 2021 - 2023 роки.

Оскільки на підприємстві вироблена продукція (послуги) реалізуються поетапно, протягом певного періоду часу, то визначимо показник рентабельності товарної (виробленої) продукції (послуг). Він розраховується як відношення різниці виробленої продукції (послуг) і собівартості даної продукції(послуг).

Проведемо розрахунок рентабельності товарної продукції (послуг) в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності туристичних послуг ТОВ «Соната-Тревел» за 2021-2023р.р.

Показник	За рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2023 від 2022рр.	2023 від 2021рр.
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн.	923,4	791,7	703,3	88,4	220,1
Собівартість туристичних послуг, тис. грн.	600,6	519,2	463,8	55,4	136,8
Рентабельність туристичних послуг,%	53,7	52,5	51,6	0,9	2,1

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновки, що рентабельність товарної продукції (послуг) становить у 2021 році 53,7%  $(923,4/600,6)*100$ , в 2022 році рентабельність товарної продукції (послуг) склала 52,5 %  $(791,7/519,2)*100\%$ , в 2023 році показник склав 51,6 %  $(703,3/463,8)*100$ . За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 2,1 %.

Динаміку рентабельності наведено на рис.2.4.

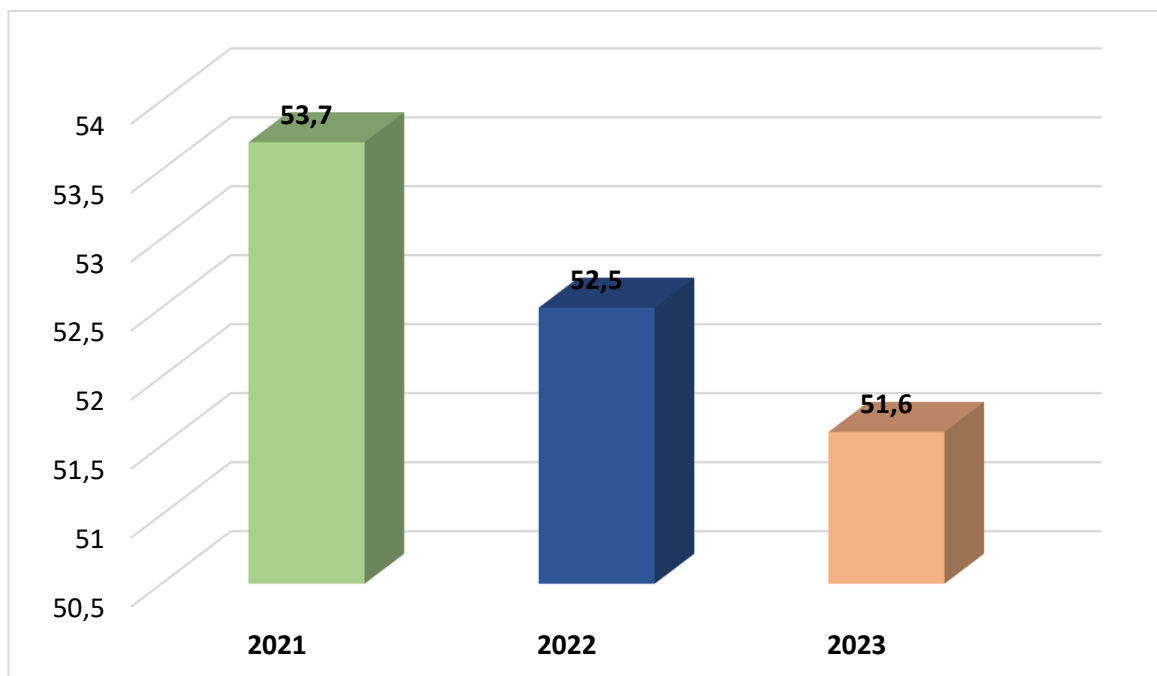


Рис.2.4. Динаміка рентабельності продукції (послуг) ТОВ «Соната-Тревел» за 2021 - 2023 роки.



Якщо виробництво і реалізація продукції (послуг) є збитковими, то прискорення оборотності засобів веде до погіршення фінансових результатів. Отже, потрібно прагнути не тільки до прискорення руху капіталу, але і до його максимальної віддачі. Це досягається раціональним і економічним використанням усіх ресурсів, недопущенням їхньої перевитрати і втрат на всіх стадіях кругообігу капіталу. У результаті капітал повернеться до свого вихідного стану в більшій сумі.

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства припускає не тільки оцінку його майнового положення, рентабельності і ліквідності, але й аналіз ефективності його ділової активності.

Ефективно працююче підприємство, як правило, навіть при тимчасовому зниженні рентабельності, ліквідності активів має реальну можливість поліпшити свій фінансовий стан. Неefективно працюючі підприємства в більшості випадків утрачають фінансову незалежність, стають банкрутами, вступаючи в більш складні фінансові операції.

Компанія пропонує широкий вибір туристичних послуг і забезпечує першокласний рівень обслуговування. Напрями діяльності туристичної компанії ТОВ «Соната-Тревел» представлені на рис. 2.5.

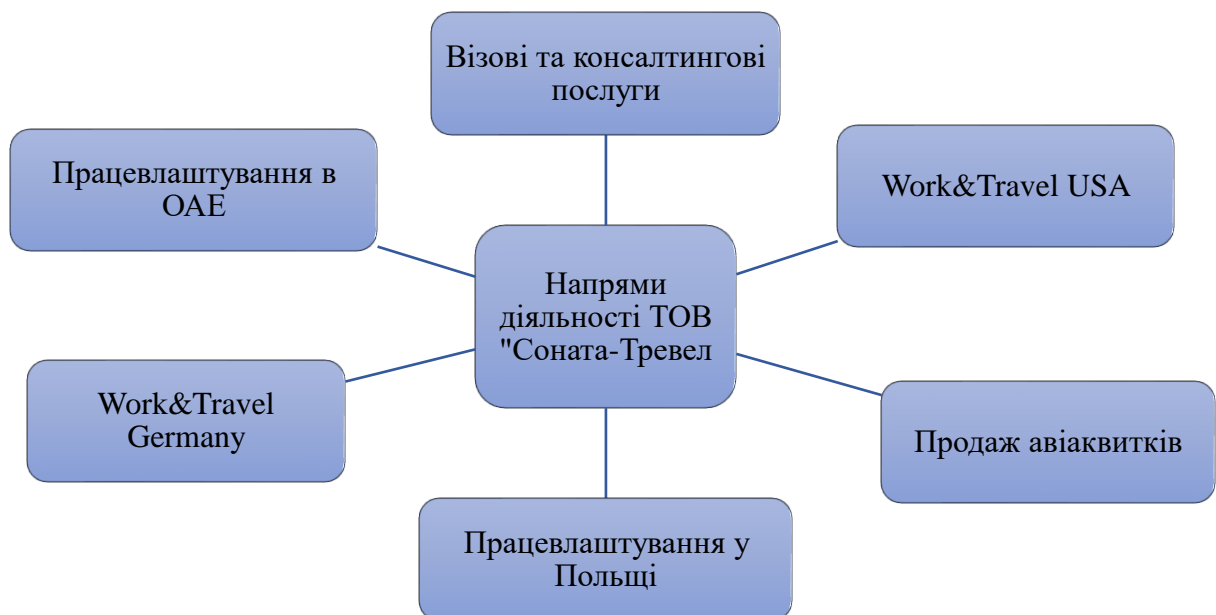


Рис. 2.5. Напрями діяльності туристичної компанії ТОВ «Соната-Тревел»

ТОВ «Соната-Тревел» організовує відправку і обслуговування тисяч туристів в такі країни як Австрія, Великобританія, Німеччина, Ізраїль, Італія, Ірландія, Китай, Об'єднані Арабські Емірати, Польща, Словаччина, США, Франція, Японія. ТОВ «Соната-Тревел» успішно займається відправкою, як індивідуальних туристів, так і туристичних груп.

Також компанія пропонує ряд супутніх послуг, таких як: послуги з пошуку і підбору туру он-лайн; запит на індивідуальний тур он-лайн; бронювання наземних послуг: зустріч в аеропорту, екскурсійне обслуговування, гіді, перекладачі, оренда автомобілів; бронювання авіа і залізничних квитків, а також готелів і додаткових послуг; сприяння в оформленні віз, корпоративні поїздки; продаж туристської літератури, путівники по країнах світу, карти, словники, що приносить додатковий дохід.

## **2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Соната-Тревел»**

ТОВ «Соната-Тревел» є малим підприємством. Кількість працівників офісу становить близько 60 осіб. структура центрального офісу підприємства представлена нижче (рис. 2.6).

Лінійна організація передбачає відносну автономію у роботі. Такий тип департаменталізації характеризується в цілому простотою, однорідністю зв'язків та можливістю самоуправління.

Загальна кількість працюючих у даному об'єднанні складає 60 осіб, що виконують наступні функціональні обов'язки.

Директор туристичного підприємства «Соната-Тревел» виконує наступні обов'язки:

- забезпечення виконання поточних і перспективних планів компанії «Соната-Тревел»; займається питаннями стратегічного менеджменту: прагне забезпечити високу ефективність у кожен даний момент і на перспективу, орієнтується на збереження і зміцнення організації;

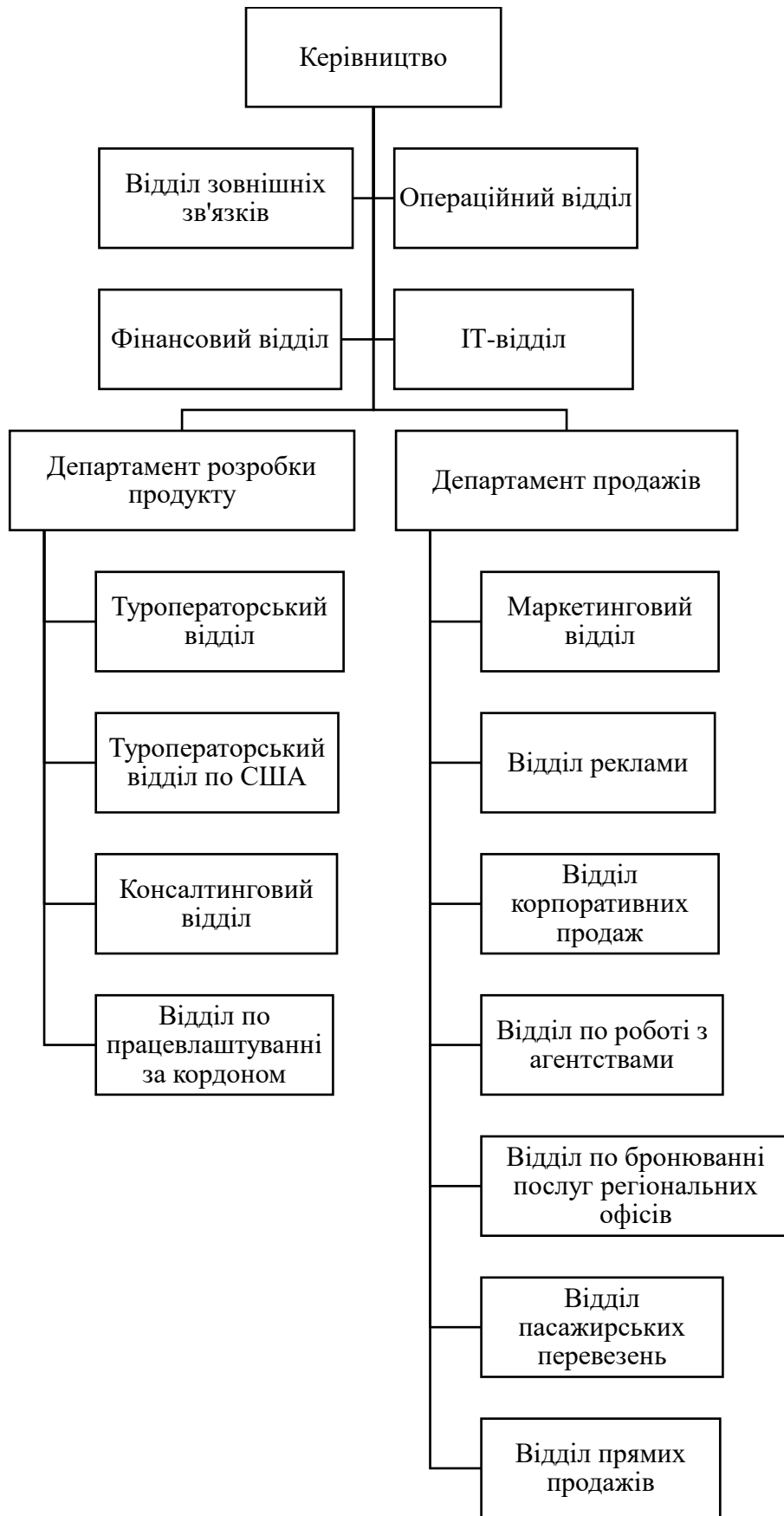


Рис. 2.6. Організаційна структура центрального офісу туристичної фірми  
ТОВ «Соната-Тревел»

- розпорядження майном «Соната-Тревел», включаючи його грошові кошти в межах, визначених засновником;
- відкриває розрахункові й інші рахунки в банку;
- здійснює контроль за дотриманням трудової дисципліни і виконанням обов'язків підлеглих посадових осіб;
- формує штатний розклад;
- розробляє заходи щодо підвищення продуктивності праці; прийняття і звільнення з роботи персоналу.

Керівник відділу міжнародного туризму туристичного підприємства «Соната-Тревел» виконує наступні обов'язки:

- із доручення діє від імені «Соната-Тревел», укладає договори, контракти і забезпечує їхнє виконання;
- підтримує тісні контакти з діловими партнерами;
- впроваджує виконання поточних та перспективних планів компанії «Соната-Тревел»,
- встановлює та підтримує стосунки із Консульствами іноземних держав,
- планує роботу із авіакомпаніями,
- пряма робота із фізичними та юридичними клієнтами.

Головний бухгалтер виконує наступні обов'язки:

- здійснює облік засобів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами;
- встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства;
- робить фінансові розрахунки з замовниками і постачальниками;
- пов'язаний з реалізацією послуг;
- взаємовідносини з державними органами.

Менеджер з туризму міжнародного відділу (6 осіб). Виконує наступні обов'язки:

- представлення туристичних послуг перед клієнтами;

- бронювання готелів, харчування, екскурсійних послуг, авіа та автобусного сполучення,
- виписка страхових туристичних полісів,
- розробка рекламних заходів;
- робота із документами туристів для подачі в Консульства іноземних держав (візова робота),
- вивчення попиту на ринку туристичних послуг;
- впровадження нових видів послуг.

Керівник відділу внутрішнього туризму виконує наступні обов'язки:

- встановлює та підтримує контакти із готелями України,
- впроваджує програми перебування іноземців в Україні,
- організовує транспорт для доставки туристів до готелю (трансфер).

Менеджер відділу внутрішнього туризму (4 осіб). Виконує наступні обов'язки:

- бронювання готелів, трансферу, харчування, конференц-залів, відповідної техніки для проведення конференцій, семінарів, бізнес зустріч,
- організація та контроль шоу-програми для іноземних гостей,
- розробка нових програм та рекламних заходів.

Генеральний директор займається поточним управлінням підприємством, до його компетенції входить прийняття рішень щодо управління підприємством як фінансового так і організаційного змісту, моментами: наймання працівників (крім головного бухгалтера, так як це компетенція Ради власників). Має право підпису фінансових документів

До функцій головного бухгалтера відносяться:

1. Ведення бухгалтерського і податкового обліку відповідно до національних стандартів і нормативних актів, що діють на Україні.
2. Надання податкової, фінансової і статистичної звітності в терміни й органи, установлені чинним законодавством.
3. Надання щорічного звіту Раді власників.

В ТОВ «Соната-Тревел» застосовується демократичний стиль управління. Генеральний директор мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

За штатним розкладом чисельність працівників ТОВ «Соната-Тревел» становить 60 осіб.

Проаналізувати динаміку і структуру операційного та управлінського персоналу можна на основі таблиці 2.5, в якій ми бачимо, що найбільшу питому вагу (46,7%) займає персонал менеджерів, що пояснюється характером роботи та послуг на підприємстві.

Таблиця 2.5

## Динаміка та структура персоналу ТОВ «Соната-Тревел»

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%	пунктів структури
Середньо спискова чисельність персоналу	55	100,0	57	100,0	60	100,0	5	9,1	0,0
в т.ч.:									
- управлінський персонал	6	10,9	6	10,9	6	10,9	0,0	0,0	0,0
- середній персонал	24	43,6	25	43,9	26	43,3	2	8,3	-0,3
- менеджери	25	45,5	26	45,6	28	46,7	3	12,0	1,2

В ТОВ «Соната-Тревел» за період з 2021 р. по 2023 р. кількість працюючих зросла на 9,1%. При цьому чисельність управлінського персоналу

була незмінною – 6 осіб, середній персонал збільшився на 2 менеджера, а менеджери – на 3 особи. Це свідчить про те, що з кожним роком відбувається розширення клієнтської бази підприємства, що потребує як сервісного обслуговування так і розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Вікова структура характеризується часткою людей відповідного віку в загальній чисельності персоналу. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: до 18 років ; 19-28 років; 28-49 років; 50-54 років; 55 років і більше.

Вікову структуру персоналу ТОВ «Соната-Тревел» можна простежити за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Вікова структура персоналу ТОВ «Соната-Тревел»

Категорія працівників	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	п.стр.
до 18 років	2	3,6	2	3,5	2	3,3	0	0,0	-0,3
19-28 років	20	36,4	21	36,8	23	38,3	3	15,0	2,0
28-49 років	22	40,0	23	40,4	25	41,7	3	13,6	1,7
50-54 років	6	10,9	6	10,5	6	10,0	0	0,0	-0,9
55 років і більше	5	9,1	5	8,8	3	5,0	-2	-40,0	-4,1
Всього працівників	55	100,0	57	100,0	60	100,0	5	9,1	0,0

Проаналізувавши дані табл. 2.6, бачимо, що на підприємстві в основному працюють люди віком від 19 до 49 років, їх частка в 2023 р. становить 80%, відповідно 20% знаходяться за межами працездатного віку. Чисельність працівників віком від 19 до 28 років в 2021 р. становила 20 осіб., в 2022 р. – 21 осіб., в 2023 р. -23 осіб. Чисельність працівників віком до 18 років є незмінною – 2 особи, а чисельність працівників старше 50 років зменшилась на 2 особи.

За результатами проведеного дослідження вікової структури персоналу можна зробити висновок, що персонал ТОВ «Соната-Тревел» поступово

молодшає, що є позитивним процесом, так як на роботу приходять молоді люди з професійною освітою.

Ефективність господарської діяльності в значній мірі визначається якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць. За досліджувані роки збільшився професійний рівень персоналу ТОВ «Соната-Тревел» (таблиця 2.7).

Так, якщо в 2022 р. вищу освіту мали 43,9% працюючих, то в 2023 р. – 46,7%. Збільшилась питома вага працівників з середньо-спеціальною освітою з 35,8 % в 2021 р. до 36,8% в 2023 р. Це означає, що на підприємство приходять кваліфіковані працівники.

Таблиця 2.7

## Якісний склад персоналу ТОВ «Соната-Тревел»

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	осіб.	%	осіб.	%	осіб.	%	осіб.	%	Δ%
Всього працівників з них:	55	100,0	57	100,0	60	100,0	5	9,1	0,0
з вищою освітою	25	45,5	25	43,9	28	46,7	3	12,0	1,2
з середньою спеціальною (не повною вищою)	19	34,5	22	38,6	22	36,7	3	15,8	2,1
з середньою освітою	11	20,0	10	17,5	10	16,7	-1	-9,1	-3,3

Наведені дані (таблиця 2.7) свідчать, що рівень освіти працівників компанії достатньо високий, але введення нових технологій та устаткування потребує підвищення кваліфікації на спеціальних курсах.

Таким чином, рівень забезпечення ТОВ «Соната-Тревел» персоналом є типовим для підприємства даної галузі і відповідає соціальним, економічним і правовим умовам, які сприяють раціональному формуванню та ефективному використанню персоналу.



Персонал підприємства знаходиться в постійному русі, внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається змінністю персоналу. Закріплення й використання персоналу характеризується системою показників, а саме:

— коефіцієнт прийняття – розраховується як відношення кількості працівників прийнятих за певний період до середньоспискової чисельності персоналу за той же період;

— коефіцієнт вибуття – розраховується як відношення кількості працівників які вибули з усіх причин до середньоспискової кількості персоналу;

— коефіцієнт плинності кадрів – визначається як відношення кількості працівників, що звільнились за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової кількості працівників.

Показники руху кадрів на підприємстві ТОВ «Соната-Тревел» за 2021 - 2023 роки наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ТОВ «Соната-Тревел» за 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-)
Середньоспискова кількість працівників	55	57	60	5
Прийнято працівників	10	8	7	-3
Вибуло працівників	8	5	5	-3
з них за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни	2	3	2	0
Коефіцієнт прийняття	0,189	0,145	0,123	-0,066
Коефіцієнт вибуття	0,151	0,109	0,088	-0,063
Коефіцієнт плинності кадрів	0,038	0,055	0,035	-0,003

Проаналізувавши дані табл. 2.8, можна зробити висновки про те, що зменшення коефіцієнту інтенсивності обороту за наймом на 0,066, за вибуттям на 0,063 в 2023 р. порівняно з 2021 р., і зменшення коефіцієнту плинності

кадрів на 0,003 за цей же період має позитивну тенденцію для підприємства і характеризує стабільність персоналу підприємства.

Все це свідчить про успішну кадрову політику ТОВ «Соната-Тревел» у 2022-2023 роках.

До числа причин плинності кадрів у 2022-2023 рр. можна віднести: зміну місця проживання, незадоволеність розміром заробітної плати, житлом або його відсутністю, професією, важкі умови та режим праці, використання не за спеціальністю, відсутність соціальної інфраструктури, інші причини.

Таким чином, аналізуючи чисельність та структуру персоналу підприємства ТОВ «Соната-Тревел» за 2021-2023 роки слід відмітити, що чисельність персоналу за останні три роки збільшилась на 5 осіб або на 9% і складає у 2023 році 60 осіб., управлінський апарат складається з 6 осіб. Коефіцієнти обігу по прийняттю, вибуттю та постійності персоналу мають позитивну динаміку.

### **2.3. Дослідження системи управління персоналом в ТОВ «Соната-Тревел»**

Туристична фірма «Соната-Тревел» має чисельність працюючих 60 осіб. На цьому підприємстві відсутній спеціальний управлінський підрозділ, тобто для нього характерний низький рівень технології управління. За таких умов власник (директор) «Соната-Тревел» повністю не перетворюється з працівника в керуючого.

Встановлено, що саме невисокий рівень спеціалізації управлінських функцій, який є специфічною характеристикою менеджменту в туристичній фірмі «Соната-Тревел», гальмує її становлення та розвиток. Він призводить до необхідності "всім займатися усім". Директор, поєднуючи функції менеджера та власника, також намагається контролювати фінанси підприємства.

На мою думку, ідеальним управлінням підприємством буде таке, в якому функції управління власників та найманих працівників розмежовуватимуться.

Найпереконливішим прикладом недостатнього рівня кваліфікації менеджерів у компанії «Соната-Тревел» є той факт, що така складова менеджменту, як бізнес-план, не посіла належного місця в діяльності підприємства. Необхідність вдосконалення професійного рівня управлінського персоналу усвідомлюється менше, ніж у 50% досліджуваних малих та середніх підприємствах.

В зв'язку з цим управління формуванням персоналу вирішує наступні завдання: встановлення оптимального співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності з роботою, робочим місцем та персоналом; забезпечення оптимального завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці; оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

З врахуванням того, що кількість персоналу є невеликою, планування персоналу на підприємстві не ведеться. В майбутньому планується розширити обсяги діяльності тур фірми і відповідно збільшити кількість персоналу.

Управління ТОВ «Соната-Тревел» та колективом повинно здійснюватися на основі правових норм, які являють собою правила поведінки, встановлені державою. Правове регулювання суспільного виробництва має забезпечуватися методами правової регламентації (у вигляді видання державних указів, законів, постанов, інструкцій і других нормативних актів) і конкретними розпорядчо-правовими актами (затвердження проекту реконструкції, призначення на посаду тощо).

Ідеологічні методи управління направлені на підвищення ідейно-політичного, загальноосвітнього і культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці, відповідальності за доручену справу. До цієї групи методів управління слід відносити різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) і агітації (наглядна агітація).

Технологічні методи менеджменту повинні здійснювати вплив через технологічні документи які забезпечують процес трудової діяльності.

Якщо говорити про методи процесу управління персоналом (рис. 2.7), то вони повинні забезпечувати його основні етапи через реалізацію специфічних функцій.

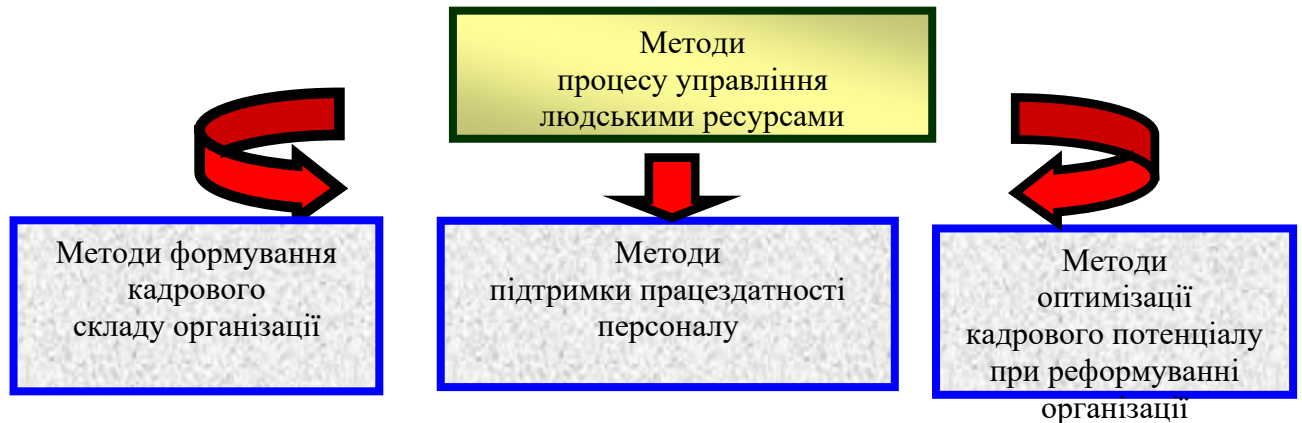


Рис. 2.7. Методи процесу управління людськими ресурсами ТОВ «Соната-Тревел»

Формування кадрового складу організації можна забезпечити через методи: проектування організаційної структури, планування потреби в персоналі, аналізу кадрової ситуації в регіоні, аналізу діяльності персоналу, залучення кандидата, оцінки кандидатів на посаду, адаптації персоналу. Для підтримки працездатності персоналу варто використовувати такі методи як створення ефективних систем оцінки і стимулювання праці, командоутворення і розвитку персоналу. А вирішуючи питання щодо оптимізації кадрового потенціалу при реформуванні організації найбільш доцільними будуть такі методи як: примус, метод адаптивних змін, управління кризовою ситуацією, управління опором (“метод акордеона”).

За матеріалами балансу робочого часу видні резерви збільшення роботи підприємства протягом усього року. Можна відзначити позитивні явища: відсутність прогулів і неявок з дозволу адміністрації протягом 2021-2023 р.р., зниження темпів росту неявок на роботу, дозволених законом і неявок через хворобу.

Підвищення ефективності робочого часу зв'язано з проведенням в останні 2 роки відповідних заходів, спрямованих на збільшення реального фонду робочого часу.

Важливим етапом є аналіз продуктивності праці. Він відбиває не тільки використання трудових ресурсів, але і характеризує ефективність роботи всього підприємства. Продуктивність праці на досліджуваному підприємстві за 2023 рік склала:  $ПТ = 1569000/186 = 8435$

Усього неявки на роботу склали 35 днів, їхня питома вага знизилася в 2023 році на 0.6%.

Таблиця 2.9

## Баланс робочого часу за 2022-2023 рр.

Показники	Од. виміру	2022 рік		2023 рік		Темпи росту,%
		Факт	Питома вага,%	Факт	Питома вага,%	
1. Календарний фонд часу	Дні	365	100,0	365	100,0	100,0
2. Кількість неробочих днів в році	Дні	113	30,95	114	31,2	100,9
3. Номінальний фонд часу	Дні	252	69,04	251	68,8	99,6
4. Відсутність на роботі	Дні	35,8	9,8	35,6	9,8	99,4
В тому числі чергові та додаткові відпустки	Дні	24,0	6,6	24,0	6,6	100,0
- відпустки у зв'язку з пологами	Дні	2,1	0,6	2,8	0,7	133,3
- по хворобі	Дні	7,3	2,0	6,6	1,8	90,4
- інші, що дозволено законом	Дні	--	--	--	--	--
- з дозволу адміністрації	Дні	--	--	--	--	--
- прогули	Дні	--	--	--	--	--
- цілодобові простої	Дні	0,2	0,05	0,2	0,05	100
5. Реальний фонд робочого часу	Дні	216,2	59,2	215,4	59,0	99,6

Аналіз продуктивності праці як і будь-якого показника ефективності проводять по двох напрямках: вивчення тих факторів, що впливають на зміну продуктивності праці розрахунок впливу продуктивності праці на інші показники роботи організації. Такий підхід дозволяє з'ясувати, за рахунок чого відбувається зміна рівня продуктивності праці.

У нашому прикладі збільшення продуктивності праці в 2023 році на 3.8% відбулося в основному за рахунок збільшення обсягів робіт, тому що темпи росту обсягу продукції вище темпів росту чисельності. Заробітна плата займає значну питому вагу у витратах на виробництва. Економія по ній веде до зниження собівартості продукції. Потрібно вивчати не тільки загальну величину фонду оплати праці, але і структурувати її по окремих категоріях. На початку аналізу фонду оплати праці (ФОП) необхідна побудова таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Аналіз фонду оплати праці за 2022-2023 рр.

Показники	Базовий рік	Попередній рік	Звітний рік	Абс відхилення від поперед	Абс відхилення від баз	Темпи росту звітного року до	
						Попередн	Баз
Обсяг продукції, тис грн	1599	1489	1569	+80	-30	105,4	98,1
ФОП загальний, тис грн	1554	1515	1578	+63	-24	105,4	101,5
В т. ч. робітників, тис грн	786	1074	1138	+64	+24	104,1	101,5
Середньоспискова чисельність, тис чіл	189	183	186	+3	-3	101,6	98,4
В т. Ч. робітників, тис чіл	156	153	157	+4	-1	102,6	100,6
Середньорічне вироблення на 1 працівника	8,46	8,13	8,44	+0,31	-0,2	103,8	99,8
Середньорічне вироблення на 1 робітника	10,2	9,73	9,99	+0,26	-0,21	102,6	97,9
Середньорічна заробітна плата 1 працюючого	822,0	828,0	848,4	+20,4	+26,4	102,5	103,2
Середньорічна заробітна плата 1 робітника	504,0	702,0	724,8	+22,8	+220,8	103,2	143,8
Зарплатоємність (заробітна платня працівників на 1 грн. продукції)	0,97	1,01	1,005	-0,005	+0,035	99	103,6
Зарплатоємність робітників	0,5	0,7	0,7	0	+0,2	100	140
Питома вага робітників у складі працюючих	0,83	0,84	0,84	0	+0,1	100	101,2

Інформація таблиці дозволяє визначити відхилення по оплаті праці окремих категорій працівників, виявити інтенсивність зміни в оплаті праці. Тому що динаміка росту обсягу продукції більше темпів росту ФОП (105.4 > 104.1), це говорить про ефективне застосування системи оплати праці на підприємстві. Надалі необхідно досліджувати заробітну плату окремих категорій, професій і спеціальностей.

Важливим етапом аналізу ФОП є розгляд структури оплати праці по видах. Для цього використовується спеціальна таблиця (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Аналіз складу і структури оплати праці

Вид оплати	Поперед. рік	Звіт. рік	Абс відхилення	Темп росту, %
Менеджери				
1. Перемінна частина оплати праці без оплати відпусток	565	583	+18	103,2
-за відрядними розцінками	452	466	+14	103,1
- премії	113	117	+4	103,5
2.Погодинна частина оплати праці	398,4	540,8	+142,4	135,5
-оплата по тарифних ставках	279	378	+99	135,4
-доплати і надбавки	119,4	162,8	+34,4	136,4
3. Усього оплата праці робітників без відпусток (1+2)	963,4	1123,8	+160,4	116,6
4. Оплата відпусток	110,6	114,2	+3,6	103,4
5.Разом оплата праці з відпустками (3+4)	1074	1138	+64	105,9
Середній персонал				
6. Оплата праці службовцем	441	440	-1	0,99
-оплата по окладах, включаючи оплату відпусток	318,7	330,0	+11,3	103,5
-премії	87,5	80,6	-6,9	0,92
-доплати і надбавки	34,8	29,4	-5,4	0,84
7. Усього витрат на оплату праці	1515	1578	+63	104,1

За матеріалами таблиці 2.11 видно, що на підприємстві використовуються дві системи оплати праці: відрядно-преміальна і почасово-преміальна. При погодинній оплаті праці заробіток нараховують відповідно до тарифної ставки. До цього часу заробіток обчислювався по встановлених окладах. При відрядній формі оплати заробіток нараховується виходячи з обсягу виконаних робіт. Преміювання працівників виробляється у

відповідність з положенням про преміювання по категоріях. Положення про преміювання працівників встановлює умови нарахування премії, порядок нарахування і виплати премій, а також містить перелік виробничих недоглядів, за які керівник може позбавити премії чи цілком частково. Преміювання за ріст вироблення не застосовується. Джерелом преміювання є ФОП.

В практичній діяльності ТОВ «Соната-Тревел» за результати проведеного дослідження можна виділити ряд конфліктів, серед яких:

- Конфлікти між директором та співробітниками;
- Конфлікти між керівниками відділу та директором;
- Конфлікт між співробітниками;
- Колективний конфлікт, в який втягнуті всі вказані особи.

Всі ці види конфліктів мають місце в ТОВ «Соната-Тревел».

У міру розростання ТОВ «Соната-Тревел» в горизонтальній і вертикальній площі соціально-психологічний клімат погіршується, виникає відчуження, розшарування. Накопичується взаємне недовір'я, що спричиняє за собою необхідність крутих заходів.

Керівництво ТОВ «Соната-Тревел» переконано, що якщо взятий хороший старт, то доброзичливі і лояльні стосунки самі по собі будуть розвиватися в колективі, без щонайменших зусиль з їх боку. Але це не так, - без формування цінностей, підтримки корпоративної культури, соціально-трудова конфліктів в ТОВ «Соната-Тревел» не уникнути.

В діагностиці конфліктної поведінці (з використанням методики К.Томаса) взяло участь 11 осіб (6 жінок і 5 чоловіків). Віковий склад членів колективу: від 24 до 42 років. Вибірка представлена в таблиці 2.12.

На третьому етапі, після тестування працівників до роботи був залучений експерт – Генеральний директор. Результати представлені у таблиці 2.12.

На основі оцінок експерта були виділені дві підгрупи (підвищена та понижена конфліктність).

Таблиця 2.12



## Зведена таблиця первинних даних по вибірці

№	Прізвище	Стать	Вік	Освіта
1	Козленко	Жін	42	Вища
2	Заремба	Чоловік	42	Вища
3	Ткаченко	Жін	24	Середня
4	Шинкарук	Жін	38	Н/ вища
5	Луфіренко	Чоловік	42	Вища
6	Мосейчук	Жін	31	Вища
7	Кривцов	Чоловік	28	Середня
8	Клеменчук	Чоловік	26	Середня
9	Бондарчук	Жін	40	Вища
10	Штейнберг	Жін	24	Вища
11	Паурчак	Жін	24	Середня

В результаті дослідження встановлена наявність зв'язку між стратегіями поведінки і конфліктністю особи. Встановлено, що конфліктні співробітники вибирають суперництво як стратегію поведінки в конфліктній ситуації. Це найбільш гостра форма вирішення конфліктних ситуацій.

Таблиця 2.13

## Зведена таблиця результатів тестування трудового колективу ТОВ «Соната-Тревел» і оцінок експерта

Прізвище	Ранг експерта	Діагностика стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса					Стратегія конфліктної поведінки
		Суперництво	Співробітництво	Пристосування	Компроміс	Уникнення	
Група № 1 (підвищена конфліктність)							
Заремба	10	10	5	2	7	6	Суперництво
Луфіренко	9	9	7	3	7	4	Суперництво
Паурчак	8	12	6	4	6	2	Суперництво
Мосейчук	7	8	7	5	6	4	Суперництво
Козленко	6	12	6	2	5	5	Суперництво
Група № 2 (понижена конфліктність)							
Ткаченко	1	7	9	2	5	7	Співробітництво
Шинкарук	3	3	6	4	7	10	Уникнення
Кривцов	3	1	7	5	11	6	Компроміс
Клеменчук	3	1	11	4	9	5	Компроміс
Бондарчук	2	3	6	11	5	5	Пристосування
Штейнберг	3	3	4	8	5	10	Уникнення
Паурчак	2	2	4	5	11	8	Компроміс

Також ми побачили, що стратегію суперництва в конфліктній ситуації застосовують в основному співробітники вищого рангу, в основному це керівники, а також офіс-менеджер.

Зрозуміло, що вища керівна ланка має необхідність вести безкомпромісну боротьбу за перемогу будь-якими засобами, наполегливо відстоювати свою позицію. Але що стосується офіс-менеджера, то стратегія суперництва не придатна в трудовому колективі. Адже офіс-менеджер повинен володіти високими комунікативними навиками, а також інструментами вирішення конфліктних питань в середині трудового колективу.

Тому офіс-менеджерові рекомендується прослухати ряд тренінгів по психології спілкування, профілактиці конфліктності з персоналом. Також в результаті дослідження встановлено, що менш конфліктним членам трудового колективу невласлива стратегія суперництва в конфліктних ситуаціях.

Неконфліктні люди в групі випробовуваних більшою мірою вибирають стратегію уникнення і компромісу (Шинкарук, Кривцов, Клеменчук, Штейнберг, Паурчак).

Окрім цього було виявлено, що особи, в яких найменші значення за шкалою рангів (конфліктності) вибирають як спосіб взаємодії співпрацю (Ткаченко).

Отже, визначено, що більш конфліктні особи віддають перевагу стратегії суперництва. Таким чином, з результатів дослідження в компанії ТОВ «Соната-Тревел» можна зробити наступні висновки:

Аналіз результатів показав, що форми реагування є такими:

- 1) конкуренція (суперництво) (42 %);
- 2) уникнення (17 %);
- 3) пристосування (8 %);
- 4) компроміс (25%);
- 5) співробітництво (8 %).

Конфліктні люди вибирають стратегію суперництва в конфліктній ситуації. Дана стратегія в трудовому колективі ТОВ «Соната-Тревел» властива керівникам, а також офісу-менеджеру.

За таких умов важко створити сприятливий соціально-психологічний клімат без певних втрат. Адже при досягненні компромісу один з учасників неминуче програє, йдучи на поступки, а інший виграє, скориставшись з поступок антагоніста. Тільки в ситуації співробітництва можуть виграти обидві сторони.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СОНАТА-ТРЕВЕЛ»**

#### **3.1. Розробка напрямів вдосконалення системи управління персоналом**

Більшість організацій в індустрії туризму не надає належної уваги управлінню персоналом, вважаючи персонал допоміжним компонентом. Проте це невірний підхід, оскільки люди в індустрії туризму є щонайменше частиною компанії і все більше частиною самого туристського продукту, за який організації і одержують свій основний дохід.

В перспективі в індустрії туризму відбуватиметься переорієнтація управління шляхом підвищення ефективності використання персоналу, що викликано рядом причин:

- компанія, що не має сильних кадрів, в умовах ринку не витримує конкуренцію;
- ведення бізнесу в умовах жорсткої конкурентної боротьби примушує організацію підвищувати вимоги до співробітників. Між компаніями існує конкуренція за "кращих працівників";
- зростає самостійність компаній в роботі з персоналом, оскільки не стало міністерств і єдиних нормативних актів, які уніфікували роботу з кадрами на абсолютно різних за профілем підприємствах

Організація кадрової роботи у великій мірі залежить від самої компанії, від ініціативи і компетентності її керівництва. Тому багато туристських організацій в світі вже в даний час, у тому числі і ТОВ «Соната-Тревел», визнають, щоб бути конкурентоздатними на ринку, необхідно мати професійно підготовлених співробітників і серйозно займатися питаннями управління персоналом.

Сьогодні головна задача кадрової роботи компанії ТОВ «Соната-Тревед» - пошук, залучення і утримання «якісних працівників», створення умов для повного розкриття їх потенціалу.

Виходячи з цієї задачі визначаються функції кадрової служби компанії, до основних з яких можна віднести наступні:

- формування кадрової політики компанії і створення системи документів, що відображають цю кадрову політику і окремі її складові;
- проектування посад, визначення структури персоналу і вимог до працівників;
- підбір персоналу;
- оцінка і атестація персоналу, вивільнення і переміщення працівників;
- навчання і професійний розвиток працівників;
- вдосконалення системи оплати і стимулювання праці;
- формування корпоративної культури компанії, управління психологічним кліматом і нематеріальна мотивація працівників;
- забезпечення в роботі з кадрами вимог чинного трудового законодавства;
- кадрове діловодство.

Управління людськими ресурсами за змістом набагато ширше, ніж просто вирішення кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівника, а також на усвідомлення кожним працівником власних задач, створення сприятливого трудового клімату, що мотивує персонал на досягнення поставленої мети.

Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного і задовольняючого їх обслуговування. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристської організації.

Для того щоб покращити організацію роботи з персоналом слід покращити структуру взаємовідносин в ТОВ «Соната-Тревел», яка

складається із компонентів, які тісно пов'язані з одним із основних стратегічних ресурсів, а саме, кадровим потенціалом.

Досліджуючи питання професіоналізму персоналу ТОВ «Соната-Тревел» слід звернути увагу на те, що професіоналізм - це, насамперед, здатність персоналу визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативного визначення повноважень.

Професіональним можна вважати персонал, який:

- успішно вирішує завдання, згідно із своїми службовими обов'язками та прихильний до професії, має мотивацію до роботи в ній, задоволений працею;

- досягає бажаних сьогодні для суспільства результатів при виконанні своїх функцій;

- освоює норми, еталони професії та намагається індивідуалізувати свою працю, а також свідомо розвиває свою індивідуальність засобами професії;

- досягає вже сьогодні необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь;

- має і усвідомлює перспективу, зону свого майбутнього професіонального розвитку, роблячи все можливе для її реалізації;

- відкритий для професійного навчання, накопичення досвіду, змін та збагачує досвід професії за рахунок особистого творчого внеску.

Всі ці властивості повинні перевірятися, тому керівництво повинно організовувати (можливо за допомогою старшої медичної сестри) неформальні зустрічі, пов'язані з навчанням та тестуванням працівників. В загалі робота адміністрації має йти в напрямку підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Неформальні зустрічі не повинні затягуватися на години, чи відбуватися стихійно. Її повинен ретельно готувати директор, щоб знати, яка атмосфера склалася у робочому колективі на даний момент. Чого можна очікувати,

конфлікту, або не бажання працювати. Визначивши ситуацію керівникові легше управляти, в свою чергу краще управляти якістю торгівельних послуг, так як атмосфера в колективі впливає на надання якісних послуг. Можна впровадити систему тестування персоналу в ТОВ «Соната-Тревел». Звичайно, тести не відображають усю багатогранність будь-якого індивідуума, проте вони являють собою певну систему орієнтирів, за допомогою яких можна побачити власні переваги та недоліки, проаналізувати свою поведінку.

Можна протестувати кожного працівника, для виявлення рівня конфліктності особистості.

- 1) Чи характерно для вас прагнення до домінування?
  - а) ні; б) коли як; в) так.
- 2) Чи є у вашому колективі люди які вас побоюються?
  - а) так; б) важко відповісти; в) немає
- 3) Хто ви є більшою мірою?
  - а) пацифіст; б) принциповий; в) підприємливий.
- 4) Як часто вам доводиться виступати з критичними судженнями?
  - а) часто; б) періодично; в) рідко.
- 5) Що для вас було б найхарактернішим, якби ви очолили новий для вас колектив?
  - а) розробив би програму роботи колективу на рік; б) визначив би лідерів і установив би з ними контакт; в) частіше радився з людьми.
- 6) У випадку не вдачі є для вас найхарактернішим?
  - а) песимізм; б) поганий настрій; в) образа на самого себе.
- 7) Чи є для вас характерним прагненням відстоювати традиції вашого колективу?
  - а) так; б) скоріше за все, так; в) ні.
- 8) Чи відносите ви себе до людей, яким ліпше сказати гірку правду в очі, ніж промовчати
  - а) так; б) скоріше за все, так; в) ні.

9) З трьох особистісних якостей, з якими ви боретеся, найбільша намагаєтеся викоренити у собі?

а) дратівливість; б) уразливість; в) нетерпимість до критики з боку інших.

10) Хто ви є більшою мірою?

а) незалежний; б) лідер; в) генератор ідей.

11) Якою людиною вважають вас друзі?

а) екстравагантною; б) оптимістичною; в) наполегливою.

12) Проти чого вам найчастіше доводиться боротися?

а) несправедливості; б) бюрократизму; в) егоїзму.

13) Що для вас є найхарактернішим?

а) недооцінка своїх здібностей; б) досить об'єктивна оцінка своїх здібностей; в) переоцінка своїх здібностей.

14) Що найчастіше призводить вас до зіткнення та конфлікту з людьми?

а) зайва ініціатива; б) зайва критичність; в) зайва прямолінійність.

Скористаємося при підрахунку балів таблицею 3.1-3.2.

Можливими передумовами, що впливають на вповільнення темпів розвитку корпоративної культури ТОВ «Соната-Тревел», можуть бути:

- неправильний підбір кадрів;
- невиконання посадових обов'язків;
- неправильне делегування повноважень;
- помилкове визначення стратегічних і тактичних завдань по наданню торгівельних послуг.

Тому вповільнення темпів розвитку корпоративної культури ТОВ «Соната-Тревел» необхідно вирішувати з погляду системного аналізу, діагностики етапу розвитку організації, розробки оптимальних механізмів корекції діяльності організації у бік її розвитку (табл.3.1).



Підсумкова таблиця тестування працівників

Посада	Набраний бал	Рівні розвитку конфліктності
менеджер	37	високий
менеджер	30	середній
керівник відділу	20	нижче за середній
керівник відділу	33	трохи вище за середній
керівник відділу	29	середній
менеджер-консультант	28	середній
менеджер-консультант	25	середній
маркетолог	33	трохи вище за середній
юрист	30	середній
виконавчий директор	21	нижче за середній
технічний персонал	27	середній
технічний персонал	24	трохи нижчий за середній

Для досягнення цієї мети можуть використатися різні методи й процедури, специфічні для різних етапів розвитку організації. Але практично жоден напрямок кадрової роботи не може обійтися без оцінки кадрів. Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Зокрема, при прийомі на роботу в ТОВ «Соната-Тревел» необхідно оцінити ступінь готовності кандидата для роботи на посаді, визначити наявність або відсутність у нього необхідних для успішної роботи якостей, дати опис його особливостей. При просуванні необхідно оцінити, наскільки він підготовлений до виконання нових функцій.

При навчанні необхідно оцінити:

- рівень професійної компетенції, виявити перелік знань, звичок, якими необхідно опанувати;
- стереотипи мислення, що заважають ефективно працювати або управляти, які необхідно перебороти;
- визначити напрямки, по яких повинно йти навчання й розвиток.

Існує велика кількість різних підходів до оцінки персоналу, але всі вони характерні загальними недоліками - суб'єктивністю, оскільки остаточне рішення багато в чому залежить від того, хто використає метод, або того, кого залучають до оцінки як експерт.

## Ключ до тесту

Питання	Оцінні бали відповідей	Рівні розвитку конфліктності	Сумарне число балів
1	а) 1; б) 2; в) 3	1 – дуже низький	14-17
2	а) 3; б) 2; в) 1	2 – низький	18-20
3	а) 1; б) 3; в) 2	3 – нижче за середній	21-23
4	а) 3; б) 2; в) 1	4 – трохи нижчий за середній	24-26
5	а) 3; б) 2; в) 1	5 – середній	27-29
6	а) 2; б) 3; в) 1	6 – трохи вищий за середній	30-32
7	а) 3; б) 2; в) 1	7 – вище за середній	33-35
8	а) 3; б) 2; в) 1	8 – високий	36-38
9	а) 2; б) 1; в) 3	9 – дуже високий	39-42
10	а) 3; б) 1; в) 2	2 – низький	18-20
11	а) 2; б) 1; в) 3	8 – високий	36-38
12	а) 3; б) 2; в) 1	4 – трохи нижчий за середній	24-26
13	а) 2; б) 1; в) 3	5 – середній	27-29
14	а) 1; б) 2; в) 3	2 – низький	18-20

Оцінні технології повинні бути побудовані так, щоб персонал був оцінений об'єктивно, надійно, з можливістю прогнозу, доступно. Необхідно, щоб у ході оцінних заходів не створювалася стресова ситуація для колективу, здатна дезорганізувати роботу. Такі заходи повинні увійти в загальну систему кадрової роботи організації таким чином, щоб сприяти її розвитку й удосконалюванню.

Прикладом найбільш прийнятної оцінної технології, що задовольняє наміченим вимогам, може служити технологія «Центр оцінки» (Assessment Center).

Метод Assesment Center вважається у світовій практиці управління людськими ресурсами найбільш точним й ефективним методом оцінки ділових й особистісних якостей персоналу, особливо керівників.

Цей метод застосовується звичайно у двох випадках:

1. Оцінка наявних у організації персоналу (найчастіше керівників середньої й вищої ланки) для рішення завдань:

- оптимізація розміщення кадрів (висування, переміщення, висновок);
- обґрунтованого формування кадрового резерву;
- планування кар'єри персоналу організації;
- формування індивідуальних планів навчання й професійному росту.

2. Оцінка групи претендентів на ті або інші посади в організації з метою обґрунтованого й надійного відбору тих, хто найбільше повно відповідає пропонованим вимогам.

Суть методу полягає в тому, щоб створити вправи, що моделюють ключові моменти діяльності оцінюваного, у яких виявилися б наявні в нього професійно значимі якості. Ступінь їхньої виразності оцінюється підготовленими фахівцями, і на підставі цієї оцінки робляться висновки про ступінь придатності людини до даної роботи, просуванню по службі, необхідності індивідуальних психологічних консультацій, психокорекції або соціально-психологічного тренінгу.

Метод Assesment Center дозволяє створити організаційний план проведення процедур оцінки, сформулювати вимоги й обмеження, а також дозволяє досягти більше глибокого розуміння особливостей діяльності оцінюваних персоналу, специфіки організаційної культури й схем взаємодії, використовуваних в ТОВ «Соната-Тревел».

Звичайно, в управлінні, що здійснюється жінками є свої особливості. Поводження жінки більшою мірою залежить від її настрою й психічного стану в цілому, обтяженості сімейними проблемами. Жінка-керівник, як правило, менш урівноважені, персонал ТОВ «Соната-Тревел» найчастіше сприймаються крізь призму особистих симпатій й антипатій керівника. Однак чоловічий стиль керівництва – неупереджений, прямий, що апелює до кар'єрних амбіцій персоналу, що прагне об'єктивно оцінювати й раціонально прораховувати ситуацію, маючи свої достоїнства, має й недоліки. Жінка-керівник здатна інтуїтивно враховувати ірраціональні, неусвідомлені мотиви

в поводженні персоналу і це допомагає влагодити конфлікти в робітничому середовищі, досягти взаєморозуміння, компромісу. Взагалі схильність жінки приділяти більше увагу психологічній сфері дуже важлива в умовах невеликого колективу відділення ТОВ «Соната-Тревел».

Як й у випадку з половою приналежністю керівника, кожна вікова категорія має свої «плюси». Адміністративний працівник зі стажем має більший досвід й в медичній галузі, і в області управління кадрами; молодий же керівник може виявитися більше гнучким і мобільним; він більш активно йде на експерименти, впроваджує нові методи продажів, знайомить із сучасними підходами до керівництва.

Крім соціальних факторів, при виборі керівника важливо враховувати особистісні, індивідуальні якості, які роблять людину успішним керівником. Важливо враховувати не тільки розумові, ділові, але також вольові й етичні якості керівника. Нажаль, компетентність, досвід, практична кмітливість, аналітичне мислення можуть «не спрацювати», якщо високий інтелектуальний розвиток керівника сполучається з недоліком упевненості в собі, відсутності мотивації до досягнення успіхів і відсутністю інших якостей, необхідних для ефективного керівництва. У цьому випадку існує ризик залишитися без керівника. Найчастіше такий керівник прислухається до рекомендацій осіб, яких уважає більше компетентними; у результаті відсутня чітка стратегія просування, власна лінія керівника.

Невпевнені у своєму інтелекті керівники, побоюючись за свій авторитет, часто уникають конкуренції більш розумного персоналу і намагаються або позбутися від них, або уповільнити їхній посадовий ріст, таким чином, керівник може виявитися без ділового помічника, який би компенсував слабкі сторони начальника. Безумовно, це шкодить справі.

Також негативною може бути емоційна нестриманість, некоректність у спілкуванні з персоналом.

Отже, на основі оглянутих особливостей керівників різного типу визначимо ідеальний психологічний портрет керівника ТОВ «Соната-Тревел»:

## 1) якості мислення

- гарна пам'ять,
- гнучкість,
- глибина,
- широта й швидкість мислення,
- практична кмітливість;

## 2) вольові якості

- цілеспрямованість,
- наполегливість,
- самовладання,
- самостійність,
- відповідальність;

## 3) емоційні якості:

- стійкість емоцій,
- самоконтроль,
- здатність до правильних дій в умовах стресу,
- здатність до емоційного настрою й співпереживанню в

спілкуванні;

## 4) мотивація:

- прагнення до лідерства;
- матеріальним благам.

Об'єкт управління керівника - колектив, який, як правило, відрізняється двома особливостями: він нечисленний й, в основному, представлений жінками.

Зрозуміло, наскільки важливий сприятливий морально-психологічний клімат у будь-якому структурному підрозділі ТОВ «Соната-Тревел».

Усе, що було розглянуто щодо значення статевої й вікової приналежності керівника, відноситься й для рядових працівників ТОВ «Соната-Тревел». Оскільки більшість із них - жінки, керівнику із самого початку варто звернути увагу на зручність робочого графіка: для більшості

матерів можливість вчасно забрати дитину з дитячого садка або зі школи становить левину частку привабливості даної роботи. Важлива також доступність телефону. Більшу роль грає й можливість заміни іншим персоналом: на випадок екстреної ситуації. Чим менше протиріч між професійним й сімейним життям жінки, тим оптимальніший психологічний клімат жіночого колективу відділення ТОВ «Соната-Тревел».

Обов'язок керівника - подбати про максимально зручні й здорові умови праці для персоналу.

Формування колективу - самий відповідальний момент його існування. На початковій стадії люди придивляються один до одного й до керівника. Персонал адаптується до умов праці, вимог керівника. На цьому етапі особливо важливо, щоб керівник не пустив на самоплив формування відносин у колективі, вчасно помітив негативні тенденції й запобіг небажаним наслідкам.

У структурі будь-якого колективу поряд з формальними відносинами можливе виникнення так званих неформальних груп. Добре, коли неформальна група збігається з формальною. Але частіше буває навпаки. Тісне особисте спілкування практично неминуче. Роль неформальних груп може бути як позитивною, так і негативною.

Якщо згуртовані в організацію персонал за рахунок спілкування один з одним одержують більше задоволення від роботи, допомагають один одному підвищити кваліфікацію - це не може не позначитися на продуктивності праці, і будь-який керівник може впевнено шукати підтримку в такій неформальній групі.

Але бувають й «шкідливі» неформальні групи, які відволікають увагу й енергію персоналу, породжують гострі конфлікти й знижують ефективність роботи в цілому. Ще гірше, коли така група явно або поволі протистоїть керівникові. На неформальну групу можна успішно впливати й навіть використати в конструктивних цілях. Насамперед варто проаналізувати, що

об'єднало людей у групу. Можливо, їх не влаштовує загальний психологічний клімат ТОВ «Соната-Тревел».

Зрозумівши й усунувши причину, по якій утворилася некерована неформальна група, можна одержати вірного союзника в її особі.

Конфлікт є граничний момент загострення протиріч. Практично будь-який колектив, так чи інакше, проходить через стадію конфлікту, що виявляє слабкі місця в організації роботи, характерах і здібностях людей. Щоб керівництву ТОВ «Соната-Тревел» було простіше розібратися з рішенням конфліктів, поділимо їх на 3 групи:

1. Ділові. Це конструктивні конфлікти, коли предмет розбіжностей - безпосередньо трудова діяльність (наприклад, організація праці). Такі конфлікти - показник зрілості, дієздатності колективу, його готовності брати активну участь у подіях. При знаходженні оптимального рішення розбіжності закінчуються. Небезпека ділового конфлікту в тім, що, затягшись, він може перерости в емоційний.

2. Емоційні. Це міжособистісні конфлікти, причина яких лежить в індивідуальних якостях опонентів. Такі конфлікти – однозначно деструктивні. Вони гальмують і саму роботу, і прийняття конструктивних рішень. Важливо вміти побачити суб'єктивний, емоційний компонент конфлікту, навіть якщо як привід конфлікту є ділові розбіжності. Тільки коли мова йде про сам предмет конфлікту (у цьому випадку – особисті відносини), його можна буде допустити.

3. Внутрішньоособистісні. Це прояв внутрішнього напруження, викликаного протиріччям між потребами і їхнім задоволенням. Наприклад, медичний працівник випробовує невдоволення самим характером праці, заробітною платою, стилем керівництва. Це неминуче відбивається на відношенні до роботи й інших персоналу. Тому керівникові корисно знати конкретні причини незадоволеності, щоб допомогти підлеглому досягти бажаної гармонії інтересів і реальних можливостей.

Як уже було сказано, будь-який конфлікт допомагає діагностувати ситуацію й змінити умови роботи.

Однак, при всіх позитивних плодах конфлікту, бажано по можливості його запобігти. Адже конфлікт неминучий тільки тоді, коли негативна ситуація вже допущена, і її не вдалося дозволити безконфліктним способом.

В ТОВ «Соната-Тревел» можна використовувати наступні методи профілактики конфліктів:

- правильний підбор і розміщення кадрів;
- увага до умов праці й життя підлеглих;
- постійне вдосконалювання оплати праці, гнучка система заохочень;
- строге дотримання прав й обов'язків персоналу, що не залишає приводів для порушення дисципліни;
- уважне ставлення до морального клімату, дрібним сваркам, слухам, пліткам, які звичайно й створюють ґрунт для конфлікту. Якщо конфлікт не вдалося запобігти, керівник може й повинен його спинити.

В ТОВ «Соната-Тревел» можна використовуватися такий алгоритм припинення конфлікту:

1. Визначення динаміки й зони конфлікту.
2. Вживання заходів для обмеження числа свідків конфлікту для зменшення зайвих відомостей і думок. На цьому етапі слід опанувати ситуацією, стати господарем становища. Учасники конфлікту повинні зрозуміти, що тепер рішення приймається керівником.
3. Аналіз конфлікту і його обставин:
  - роздільне опитування конфліктуючих сторін і свідків конфлікту;
  - вивчення конфліктуючих суб'єктів і свідків (їхніх звичок, професійних якостей, досвіду роботи, побутових умов, мотивів вступу в конфлікт і дій конфліктуючих);
  - виявлення причини, приводу, тривалості конфлікту на основі отриманої інформації, відносини колективу до предмета, мотивам, суб'єктам конфлікту; на цьому етапі потрібно продумати різні варіанти рішення



конфлікту, щоб спів ставити картину, отриману на основі інформації, з реальними подіями.

4. Розробка й аналіз варіантів дозволу конфлікту. Вибір оптимального методу, прийому, форми, засобу й умов дозволу конфлікту.

5. Реалізація обраного й перевіреного рішення конфлікту.

6. Розголос результатів реалізованого рішення конфлікту.

7. Якщо в результаті припинення конфлікту одна зі сторін відчуває себе переможеною, необхідно усунути це відчуття за допомогою моральної підтримки, відновлення в колективі доброзичливої атмосфери.

Отже, слід завжди пам'ятати, що поганим буває не сам конфлікт, а неправильне поводження в конфліктній ситуації. Поводження в конфліктній ситуації визначається стилем керівництва. Стиль керівництва - це індивідуальний спосіб використання різних методів управління.

У кожному разі корисно бачити в підлеглому - хоча б потенційно - творчу особистість, якій для оптимальної продуктивності просто необхідна адекватна система мотивації.

Психологічна й соціологічна аксіома: людина зовсім відмовляється працювати, якщо її не мотивувати до праці. Ціль повинна надихати персонал ТОВ «Соната-Тревел», у ній повинен бути закладений мотивуючий аспект.

Деякі фахівці пропонують розділяти фактори мотивації й фактори демотивації. Як не дивно, до останніх ставляться саме ті фактори, якими прийнято спонукувати людину до продуктивної праці. Наприклад, пристойна зарплата або наявність розумного керівника - здавалося б, ці фактори повинні спонукати й надихати людину. Але цими факторами - самими по собі - не можна в достатній мірі мотивувати людину; навпроти, вони найчастіше стають джерелом невдоволення. Залишається тільки звести до мінімуму їхній негативний вплив, забезпечивши можливо більше комфортні умови на цьому рівні. Але це не значить, що заробітну платню слід мінімізувати. Матеріальне стимулювання повинно бути достатнім, щоб не демотивувати людину: дотримувати рівня зарплати, починаючи з якого людина погоджується

працювати. А продуктивність його роботи залежить від зовсім інших причин. Фактори-мотиватори - це насамперед характер самої роботи, можливість кар'єрного росту, відносини в колективі ТОВ «Соната-Тревел».

### **3.2. Удосконалення системи професійного навчання персоналу туристичного підприємства ТОВ «Соната-Тревел»**

Перш ніж будувати навчальну систему, необхідно виявити потреби компанії. Як правило, вони витікають з її стратегії і повинні підпорядкуватися меті і задачам, які вона вирішує на даному етапі.

Так, якщо вимагається поліпшити свою конкурентоспроможність і чимось виділитися на ринку, то необхідно навчити фахівців управлінню якістю або впровадженню нових технологій.

Оцінити існуючі кадрові ресурси і зрозуміти, наскільки повно люди, що працюють в компанії, відповідають новим вимогам. Які знання і навички вони накопичили? Чому вони хочуть вчитися? Який їх потенціал? Щоб отримати відповідь на всі ці питання, необхідно провести атестацію персоналу. Вона допоможе керівникам компанії сформуванню об'єктивного погляду на досягнення і можливості кожного співробітника, дізнатися його особисту самооцінку і побажання.

Весь персонал компанії «Соната-Тревел» необхідно розбити на цільові групи: вище керівництво (топ-менеджери), середній персонал (начальники відділів) і фахівці (рядові менеджери). Співробітникам кожної з цих категорій буде потрібен різний набір знань і навичок і, відповідно, різний набір учбових програм.

Рекомендується організувати навчання в компанії як мінімум по чотирьох напрямках:

1. для адаптації нових співробітників;
2. для підвищення ефективності компанії в цілому (наприклад, посилення орієнтації на потреби клієнтів і зміну методів роботи з клієнтами);

3. для підвищення ефективності окремих груп співробітників і підрозділів;

4. для підвищення ефективності окремих співробітників (наприклад, придбання спеціальних навиків і освоєння управлінських технологій).

Механізм організація самого навчання орієнтується на бюджет компанії. Тут є три варіанти:

- а) відправляємо співробітників на зовнішнє навчання;
- б) запрошення тренера в компанію для роботи із співробітниками одного рівня;
- в) створення свого учбового центру.

Найбільш економні перші два способи (але тільки в тому випадку, якщо йдеться про одноразові тренінги). Як правило, такі форми навчання вибирають невеликі компанії з чисельністю співробітників до 100 осіб. Для них розумніше всього укласти договір з будь-яким учбовим центром. Причому двох-трьох вузьких фахівців краще відправляти вчитися на зовнішні курси. А для групи з 5-10 осіб доцільніше запрошувати викладачів в компанію.

Учбовий центр є сенс створювати на підприємствах з чисельністю від 100 осіб, а також в компаніях з постійною високою плинністю кадрів – що по суті до компанії «Соната-Тревел» не відноситься.

Проте, потрібно бути готовим до того, що один тренер не зможе навчити персонал по всіх напрямках. Тому вузькопрофільних фахівців і топ-менеджерів швидше за все доведеться направляти на курси і тренінги безпосередньо в учбові центри.

Можна піти іншим шляхом і прийняти на роботу тренінг-менеджера, задача якого - виявляти потреби компанії і запрошувати для навчання різних фахівців зі сторони. Ця людина повинна добре орієнтуватися на ринку зовнішнього навчання (оцінювати пропозиції від різних учбових центрів, проводити моніторинг їх програм). І в результаті допоможе істотно заощадити, грамотно підбираючи тренінги, співставляючи їх вартість і якість.

Витрати на навчання необхідно планувати в бюджеті компанії окремим рядком, залежно від кількості і періодичності курсів, які організовуватимуться для співробітників. Хоча буває і навпаки: періодичність навчання залежить від того, скільки засобів на це може виділити підприємство. На Заході добрим показником вважається 5% від обороту компанії. У таких гігантів, як «Вім-Білл-Данн», МТС, це друга стаття за величиною витрат після зарплати. Як правило, грошей на навчання не жаліють підприємства з іноземним капіталом або компанії, якими керують іноземці.

Проте чим більше знань і навиків набуває співробітник - тим вище ризик його втратити. Щоб понизити небезпеку звільнень, можна передбачити в трудовому договорі умову: після навчання фахівець зобов'язаний пропрацювати на даному підприємстві ще рік або два, а у випадку якщо він вирішить піти раніше, повинен буде відшкодувати вартість навчання. Таким чином компанія може захистити свої інвестиції в освіту. Хоча в компаніях, де фахівцям дають можливість проявити себе і просунутися по службових сходах, таких проблем не виникає.

Так чи інакше, результат повинен бути співставний з метою, яку компанія собі ставить, організовуючи систему навчання.

Отже, система навчання в компанії «Соната-Тревел» повинна включати такі етапи:

1. Визначення потреб в освіті.
2. Визначення мети навчання.
3. Визначення змісту програм.
4. Вибір методів навчання.
5. Формування бюджету навчання.
6. Визначення критеріїв оцінки.
7. Організація курсів, тренінгів, семінарів.
8. Оцінка ефективності навчання.

Ми визначили список тем найпопулярніших тренінгів серед персоналу туристичних фірм, це:

1. Продажі – 31%
2. Управління конфліктами, часом і іншими процесами – 23%
3. Проведення переговорів, презентацій – 23%
4. Командоутворення – 13%
5. Інші теми – 10%

Для реалізації першої наміченої мети, менеджери повинні час від часу, хоча б 1 раз на півроку відвідувати навчальні семінари.

Семінари так само повинні проходити у різних напрямках і за різною тематикою. Таким чином, поступово одержуючи нові знання, менеджери можуть ділитися ними з колегами, таким чином, закріплюючи даний їм матеріал і застосовувати його на практиці. Не менш важливим в цьому відношенні, тобто для розвитку практичних навиків продажів стають тренінги. Їх так само хоча б раз на рік можна було б відвідувати, але цього разу – разом.

Однією з особливостей навчання менеджерів повинне стати самонавчання – відвідування виставок з основної або суміжної тематики, використання Інтернет-ресурсів, галузевих журналів. Це дозволить знаходитися постійно в курсі подій на вітчизняному і зарубіжних ринках, бути обізнаним про позиції потенційних конкурентів, появу нових можливостей і загроз з боку споживачів, постачальників тощо.

Лекції ж і самонавчання на внутрішньофірмовому рівні повинні проходити у міру необхідності.

Оцінка результатів навчання - переломний момент всього учбового циклу.

Мета учбового курсу – добитися таких змін в роботі персоналу, які приведуть у результаті до поліпшення роботи компанії. Навчання на семінарі можна оцінювати на чотирьох різних рівнях: думка слухачів, об'єм отриманих знань, зміна стилю роботи, результативність (реальні поліпшення в роботі компанії).

1) Думка слухачів. Найпоширенішим способом визначення думки слухачів про курс навчання є анкетування. Анкета, наприклад, може включати

наступні питання: “Що вам сподобалося якнайбільше на заняттях?” “Що - менше всього?” “Яка ваша загальна оцінка даного курсу?”

2) Об'єм отриманих знань. Послідовне анкетування до початку і після закінчення учбового курсу дозволить слухачам оцінити, наскільки зросли їх знання. Після навчання співробітників по кожному з семінарів, слід заповнити анкету - Оцінка результативності навчання за 10-бальною шкалою (1-задовільно, 10 - відмінно). (приклад табл. 3.3.)

Таблиця 3.3

## Анкета: Оцінка результативності навчання

№	Критерії оцінки	Оцінка
1.	Відповідність змісту курсу поставленій меті	9
2.	Актуальність отриманих знань	10
3.	Відповідність змісту курсу програмі	8
4.	Новизна отриманої інформації	9
5.	Зрозумілість викладеного матеріалу	9
6.	Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи	10
7.	Змогли б внести пропозиції по підвищенню результативності вашої діяльності, роботи після відвідин даного навчання?	8
8.	Наскільки навчання сприяло розвитку навиків, яких саме?	8
9.	Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих навиків?	9
10.	Задоволеність отриманими матеріалами	9
Сума балів К <sub>со</sub>		89
Коефіцієнт результативності навчання, К <sub>с</sub>		8,9

Розрахунок коефіцієнта результативності навчання одного працівника на семінарах (тренінгах) далі проведемо за формулою:

$$K_c = K_{co} / 10 = 89 / 10 = 8,9$$

Результати оцінки семінарів дали досить прийнятні результати, тобто вже можна говорити про достатню ефективність вибраного навчання.

4) Зміна стилю роботи. Тут застосовні самі різні способи оцінки зміни стилю роботи або управлінських навиків слухачів курсів, які можна використовувати як для самооцінки, так і для взаємної оцінки або оцінки керівним складом.

5) Результативність. Досліджуючи використання тимчасових і інших ресурсів, можна оцінити продуктивність праці менеджера до і після навчання. Ці дані можна переробити і представити у вигляді розрахунку зміни ефективності роботи персоналу. (див. приклад оцінки ефективності проходження навчання всіх менеджерів за рік на основі отриманих показників в таблиці 3.4):

Таблиця 3.4

## Ефективність проходження навчання менеджерів

Показник	Показники до навчання	Показники після навчання
Об'єм продажів		
Кількість підписаних контрактів		
Кількість нових партнерів		
Дохід від продажів		

Таким чином, якщо показники після навчання перевищуватимуть показники до навчання, значить ефект від навчання менеджерів буде досягнуто. В основі кожної професійної діяльності лежить етап навчання, необхідний для грамотного освоєння і реалізації поставлених бізнес-задач.

Нами розроблено програму навчання персоналу в компанії «Соната-Тревел» (табл. 3.5), яка зможе допомогти на високому рівні освоїти особливості туристичного бізнесу. розрахована вартість навчання прийнятна для компанії з урахуванням кількості годин і кількості людей в групі.

Таблиця 3.5

## Програма навчання персоналу в компанії «Соната-Тревел»

УЧБОВА ПРОГРАМА + БОНУС	Загальна к-ть годин	Формат проведення	Вартість (грн.)*	Примітка
Менеджер з туризму (за бажанням слухача можливість працевлаштування)	12	5 днів по 2,5 години	2090	групи від 5 до 10 осіб
Організація і управління турфірмою (для управлінців)	15	5 днів по 3 години	4200	групи від 3 до 10 осіб
Комбінований курс "Управляючий + менеджер турфірми" (об'єднана програма)	24	5 днів по 2,5 години + 5 днів по 3 години	5800	групи від 3 до 10 осіб

Також запропоновано Програму семінару «Управління персоналом турфірми» для менеджерів компанії «Соната-Тревел» (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

## Зміст програми семінару «Управління персоналом турфірми»

Назва Програми	<b>Управління персоналом турфірми</b>
Тип програми	СЕМІНАР
Форма навчання	ОЧНЕ НАВЧАННЯ 1 день (8 академ. годин, 1 академ. година = 40хв.)
Найближчі дати	Розклад занять і вартість навчання
Опис	СЕМІНАР РЕКОМЕНДУЄТЬСЯ – Керівникам турагентств – Керівникам департаментів – Плануючим організувати власну турфірму
ЗМІСТ	ЗМІСТ ПРОГРАМИ – Основні складові і рівні управління компанією. – Специфіка роботи персоналу у сфері турбізнесу. – Кваліфікаційні вимоги до персоналу турфірм, особові і ділові якості. – Підбір персоналу для турфірм. Проведення інтерв'ю з кандидатами. – Трудове законодавство про прийом і умови роботи персоналу. – Значення мотивації в ефективності роботи співробітників. – З'ясування мотиваторів співробітника за допомогою ситуаційних і проєктивних інтерв'ю. – Стили керівництва, уміння ставити задачі і контролювати їх виконання. – Делегування повноважень, розстановка пріоритетів і контроль виконання задач. – Постановка мети SMART. Оцінка персоналу. – Командоутворення, ролеві типи в команді. – Конфлікти і критика в компанії, варіанти управління. – Звільнення співробітників, несумлінне відношення персоналу до роботи. – Системи оплати праці і методи стимулювання продажів в туристичному бізнесі. – Управління навчанням і розвитком співробітників турфірми. – Корпоративний стиль компанії. Типи корпоративної культури. – Способи залучення персоналу в представлення іміджу компанії споживачам.
Інформація	<u>Викладачі</u> <u>Відгуки</u> <u>ЗНИЖКИ на навчання</u>
Сертифікати	Після закінчення навчання видається: свідоцтво авторизованого Учбового центру
Заявки і оформлення	<u>Заявка на очне навчання</u> <u>Порядок оформлення документів на очне навчання</u>



Також розроблений короткий словник туристичних термінів, які повинен знати кожний співробітник компанії. Словник призначений для першого знайомства із специфікою туристичної термінології і не є нормативним. Словник містить пояснення термінів і понять, прийнятих в сучасному міжнародному туризмі.

## ВИСНОВКИ

Як свідчить світовий досвід і сучасні українські реалії, розвиток управління персоналом як науки і її визнання як необхідний компонент вищої і спеціальної управлінської освіти здатні зробити значний позитивний вплив на діяльність підприємств ринкового сектора, державних служб і суспільних організацій, а також сприяти гуманізації праці, перетворенню її в найважливішу сферу самореалізації і розвитку особи.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальною, але багато в чому методичної і тимчасової компетентності працівників всіх рівнів, і в першу чергу керівників. В сучасному виробництві цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. Застосовне ж до підготовки фахівців-управлінців знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною їх професійної компетентності.

Туристичному підприємству ТОВ «Соната-Тревел» необхідно покращувати свою діяльність шляхом вдосконалення організаційної структури, проведення заходів, які спрямовані на створення позитивного іміджу компанії, а також просування туристичного продукту на українському та міжнародному ринку. Необхідно зосередити увагу на вдосконаленні роботи відділу маркетингу.

Для підприємницької діяльності у сфері туристичних послуг характерний високий рівень конкуренції. Під конкуренцією розуміється суперництво між окремими фірмами, які зацікавлені у досягненні однієї і тієї самої мети.

З точки зору комерційної діяльності такою метою є максимізація прибутку за рахунок захоплення ринку та приваблення споживачів.

Аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Соната-Тревел» свідчить про те, що в цілому дане підприємство є рентабельним та прибутковим. Але для того, щоб утримувати конкурентоспроможність на

ринку туристичних послуг необхідно постійно вдосконалювати власну діяльність. Підприємство займає вигідну позицію на ринку, має налагоджені відносини з іноземними партнерами, тому можна вважати його перспективним.

На сучасному етапі існує тенденція до загострення конкуренції на міжнародному туристичному ринку, а також до посилення ролі держав у забезпеченні розвитку туристичної галузі. На фоні таких змін національний туристичний продукт стає все менш привабливим, і як наслідок знижується його конкурентоспроможність. Це призводить до того, що туристична сфера неспроможна повноцінно виконувати економічні та соціальні функції: не сприяє збереженню навколишнього середовища та культурної спадщини, не забезпечує поповнення бюджету країни, створенню робочих місць та зниження рівня безробіття, збільшення частки сфери послуг у структурі ВВП країни тощо.

Персоналу будь-якої структури потрібно не лише інтуїтивне знання принципів, а й наукове представлення про їх систему, класифікацію, механізм використання. Він також виділяє групи принципів, котрі умовно можна розділити на загальні і специфічні, що визначає їх особливу роль в управлінні персоналом органів державної влади. Серед загальних принципів управління персоналом він виділяє, перш за все, принципи: розподілу праці, дисципліни, професіоналізму і компетентності, узгодженість особистих і суспільних інтересів, справедливості і рівності, стійкості складу персоналу, єдності персоналу, його адаптації до нових умов діяльності та ефективності роботи персоналу.

Таким чином, для вдосконалення ефективності функціонування методів управління персоналом на ТОВ «Соната-Тревел» принципи і методи управління виступають як важливі чинники підвищення ефективності роботи керівного персоналу підприємства, спираючись на які високопрофесійні, талановиті і досвідчені керівні кадри в змозі досягти успіхів у процесі управлінській діяльності. Класифікація принципів управління керівним

персоналом на підприємстві на загальні і специфічні, методів управління керівним персоналом на адміністративні, організаційно - розпорядчі, правові, економічні, соціально - психологічні і морально - етичні базується на певних підставах, а ефективність їх застосування об'єктивно визначається відповідністю загальним закономірностям розвитку держави і її інститутів.

Визначаючи шляхи підвищення рівня освіти персоналу компанії «Соната-Тревел» доведена необхідність у відвідинах персоналом навчальних семінарів. Також, одним з напрямів навчання менеджерів повинне стати самонавчання - відвідини виставок з основних або суміжних тематик, використання Інтернет-ресурсів, галузевих журналів. Це дозволить знаходитися постійно в курсі подій на вітчизняному і зарубіжних ринках, бути обізнаним про позиції потенційних конкурентів, появі нових можливостей і загроз з боку споживачів, постачальників тощо.

Розроблено програму навчання персоналу в компанії «Соната-Тревел», яка зможе допомогти освоїти особливості туристичного бізнесу. Розраховано вартість навчання прийнятну для компанії з урахуванням кількості годин і кількості людей в групі.

Запропоновано програму семінару «Управління персоналом турфірми» для менеджерів компанії «Соната-Тревел».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Затверджений Законом УРСР від 10.12.1971 р. №322-VIII зі змінами та доповненнями.
2. Закон України “Про оплату праці”: Затверджений Постановою ВРУ від 24.03.1995 р. №108/95-ВР.
3. Акименко Н.В. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №1. С. 364–370.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Кж: ФОП Ямчинський О.В. 2022. 371 с.
5. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит. 2014. № 3. С. 46-50.
6. Безпалько О.В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: МПП. «ЛИНО», 2022. 612 с.
7. Біловол Р.І. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 58-62.
8. Богданова Л.С., Мельничук В.Е. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
9. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48.
10. Георгіаді Н.Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка». 2014. № 748. С. 33-40.
11. Горяча О.Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних

перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1. С. 50–55.

12. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 18.12.2023).

13. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2017. № 24(1246). С.26-30.

14. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. (10). С.22-28.

15. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.

16. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ: Кондор, 2020. 584 с.

17. Долгальова О. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 103–109.

18. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. №6. С.23-28

19. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

20. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2. №. 1. 2023. pp. 75-83.

21. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7189>
22. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ: Знання, 2019. 479 с.
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 397 с.
24. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. С. 179-181.
25. Кузьмін О.Є , Мельник О. Г , Бондарецька О. М. та Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
26. Крупельницька І.Г. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 3(03). С. 50-53.
27. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор. 2016. 296 с.
28. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. Економічні горизонти. 2023. №(3(25)). С. 4-15.
30. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 7(2). С. 41-44.
31. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університет. книга, 2019. 338 с.
32. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та

суспільство. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>(дата звернення 18.12.2023).

33. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. за. заг. ред. О.І. Драган. К.: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

34. Науменко Н., Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 березня 2023 р.). / ред. Н. В. Павліха. Луцьк: Веза-Друк, 2023. С. 53-57.

35. Нечаєва І.А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5771>

36. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. Київ: Знання, 2018. 392 с.

37. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 60–66.

38. Орлов О.Г., Федюніна О.Р. Мотивація в управлінській діяльності. Actual priorities of modern science, education and practice, 2022. С. 368–370.

39. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7836>.

40. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 378–384.

41. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

42. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. №2. 2023. С.45-48.



43. Пустовіт О., Басюк, Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. №3(76), С. 47-63.

44. Ткаченко К.А. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 4. С. 33-38.

45. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36. 2023. С. 60-69.

46. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. Т. 65. №. 1. С. 239–241.

47. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. Київ: МАУП, 2016. 168 с.

48. Сивицька І.Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка та організація управління. 2019. №3. С.93-100.

49. Ситник Н. С., Чепиль Ю. Б. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності. Молодий вчений. 2021. № 4(2). С. 331–335.

50. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

51. ТОВ «Інші мережі». URL: <https://inshi-merezhi.ua>

52. Устенко А.О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2019. Вип. 10. С. 96-103.

53. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

54. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

55. Jonathan & Erik Bernstein. «Prevent and React» URL:  
[http://managementhelp.org/blogs/crisis-  
management/2011/03/10/prevent-and-  
react/](http://managementhelp.org/blogs/crisis-management/2011/03/10/prevent-and-react/)

56. Nickson Dennis Human resource management for the hospitality and  
tourism industries – Amsterdam, Boston, Heidelberg, 2007. 305 p.

57. UNWTO World Tourism Barometer: URL:  
<http://mktunwto.org//barometer>