

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

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

\_\_\_\_\_ Цирульнікова В. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Мельник І. Л.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Використання сучасних ІТ-технологій в управлінні персоналом туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ – 5 – 2

\_\_\_\_\_ Соколенко Анна Юріївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Івченко Любов Олександрівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. о. завідувача кафедри** \_\_\_\_\_

Мельник І. Л.

“ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Соколенко Анни Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Використання сучасних ІТ-технологій в управлінні персоналом туристичного підприємства»

керівник роботи Івченко Любов Олександрівна, к. ф.-м. н., доцент

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “27” листопада 2020 року №969-к

2. Строк подання здобувачем роботи: 08 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
Вивчення теоретичних матеріалів про інноваційні форми управління персоналом.

Розробити пропозиції стосовно впровадження інноваційних форм організації процесу на туристичному підприємстві.

Охарактеризувати технічне і програмне забезпечення автоматизації робіт на туристичному підприємстві.

Розробити пропозиції стосовно поліпшення управлінської діяльності туристичного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

рисунків – 15, таблиць – 27, додатків – 1.

## 6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Івченко Л. О. к. ф.-м. н., доц		
II	Івченко Л. О. к. ф.-м. н., доц		
III	Івченко Л. О. к. ф.-м. н., доц		
IV	Івченко Л. О. к. ф.-м. н., доц		

7. Дата видачі завдання 01 жовтня 2020 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ 3 №	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2020-30.09.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.10.2020-07.10.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	08.10.2020-21.10.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	22.10.2020-30.10.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	02.11.2020-20.11.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	23.11.2020-04.12.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	07.12.2020-14.12.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	15.12.2020-20.01.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	21.01.2021-03.02.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	08. 02.2021-09.02.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15, 16, 17, 18.02.2021	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Соколенко А.Ю.  
(прізвище та ініціали)

Івченко Л.О.,

**РЕЗЮМЕ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**  
**СОКОЛЕНКО АННИ ЮРІЇВНИНА ТЕМУ:**  
**« ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В**  
**УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Дипломна робота складається з 112 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 15, таблиць - 27, додатків - 1.

*Об'єктом* дослідження виступає процес управління персоналом туристичного підприємства

*Предметом* дослідження є використання сучасних технологій в управлінні персоналом

*Метою* роботи є дослідження технологій управління персоналом і розробка пропозицій щодо використання сучасних технологій в управлінні персоналом туристичного підприємства

У I розділі розглядаються теоретичні основи управління персоналом

У II розділі проведено аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Феєрія»

У III розділі запропоновано шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ «Феєрія»

У IV розділі аналізується інтернет-контент туристичного оператора «Феєрія»

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управління персоналом, HR-технології, персонал туристичного підприємства

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутність управління персоналом туристичного підприємства	9
1.2. Сучасні технології і інструменти в управлінні персоналом підприємства.	19
1.3. Характеристика показників ефективності управління персоналом туристичного підприємства	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕЄРІЯ»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Феєрія»	46
2.2. Оцінка ефективності управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Феєрія»	51
2.3 Дослідження процесу формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «Феєрія»	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕЄРІЯ»	
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на ТОВ «Феєрія мандрів»	76
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи ротації кадрів на ТОВ «Феєрія мандрів»	80
3.3. Соціальна-економічна доцільність впровадження запропонованих рекомендацій на туристичному підприємстві ТОВ «Феєрія мандрів»	86
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт туристичного оператора «Феєрія мандрів»	92
4.2 Аналіз інтернет – контенту туристичного оператора «Феєрія мандрів»	98
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

## ВСТУП

Ефективна робота HR-служби сьогодні набуває нових рис. Для виконання обов'язкових дій - hard things (відбір і наймання людей, публікація вакансій, нарахування зарплати, організація тренінгів, рішення трудових конфліктів і розірвань трудових договорів, введення в посаду нових співробітників і т.д.) все частіше використовується їх автоматизація. Сьогоднішні дослідження показують, що ефективність роботи персоналу більше підвищують soft things («м'які, нематеріальні проблеми» - це орієнтовані на людей комплекси завдань на роботі, а саме навчання нових менеджерів ефективній роботі, створення конвеєра лідерів і керівників вищої ланки, оцінка та зміцнення культури і залученості, аналіз процесів плинності і продуктивності, аналіз складних проблем, таких як незаконні запозичення, культурні відмінності, спільна робота над проектами, впровадження інноваційних ідей та бренд роботодавця). Високоєфективне управління персоналом дає уявлення про те, як бути кращим менеджером, ефективно управляти інформаційними технологіями та іншими бізнес-функціями і зосередитися на бізнесі в цілому.

Карантинний 2020 рік та інші обмеження призвели до серйозних змін у бізнес-процесах та HR-стратегіях компаній. Багато компаній оптимізують свої витрати, в тому числі і на роботу з персоналом, дедалі активніше використовуються для залучення спеціалістів соцмережі, і вони дійсно можуть допомогти знайти різних кандидатів за чіткими запитами. Компанії мають офіційні сторінки в соціальних мережах для створення позитивного бренду роботодавця. Активно використовуються чат-боти. Стали звичними співбесіди онлайн, це значно економить час рекрутерам і кандидатам. Також усе більше компаній проводять відбір кандидатів за допомогою відеорезюме, пропонують пройти групове тестування онлайн, діджиталізують програми стажування.

Багато компаній використовують онлайн – навчання, створюють онлайн-школи для співробітників, проводять розвиваючі онлайн-івенти, тренінги, коучинг тощо.

Особливого підходу до управління персоналом вимагає формат віддаленої роботи, якій дедалі стає все більш звичним. Організація ефективної роботи з вимагає потрібних технологій, інших організаційних процесів та культури відповідальності за результат. Таким чином, тема дипломної роботи, пов'язана з використанням сучасних HR-технологій в управлінні персоналом туристичного підприємства є особливо *актуальною*.

В роботі пропонується використання сучасних методів оцінки роботи персоналу, а також використання способу ротації кадрів для підвищення ефективності роботи туристичного оператора. Досконале знання змісту робіт в суміжних функціях підвищує рівень зав'язків і взаємодії між різними підрозділами і окремими співробітниками при вирішенні комплексних проблем підприємства.

*Мета даного дослідження* - пошук шляхів вдосконалення управління персоналом на основі використання ротації як елемента індивідуального професійного розвитку.

Для вирішення ключового питання щодо процесу управління персоналом, поставлено наступні *завдання*:

1. Дослідити теоретичні основи управління персоналом.
2. Проаналізувати ефективність управління персоналом ТОВ «Феєрія мандрів».
3. Визначити спосіб проведення оцінки персоналу туристичного оператора
4. Визначено напрями удосконалення управління процесу персоналом ТОВ «Феєрія мандрів»
5. Розробити рекомендації щодо використання ротації кадрів на підприємстві.
5. Зробити економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

*Об'єктом* дослідження є процес управління персоналом туристичного підприємства.

*Предметом* – використання сучасних HR-технологій в управлінні персоналом туристичного підприємства

Теоретичною та методологічною базою дослідження слугують праці провідних вчених і фахівців у галузі менеджменту, соціально-економічних відносин і соціального партнерства, роботи сучасних вчених-економістів, а також зарубіжних дослідників.

При вирішенні поставлених завдань застосовувалися методи: порівняльного, економіко-статистичного аналізу, а також інші методи досліджень.

Практична значимість даного дослідження полягає в тому, що положення, висновки та практичні рекомендації, які містяться в ньому, представляють інтерес для удосконалення управління персоналом організації.

*Структура роботи* – 112 сторінки тексту, розділів - 4, рисунків - 15, таблиць - 27, додатків – 1, джерел у списку використаної літератури 48.

визначати та, **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ** засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, **КОНКРЕТНІ ЗАВДАННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Мистецтво менеджменту в туристично-екскурсійному бізнесі передбачає добре знання індивідуальної і групової психології. Не можна забувати, що кожен працівник є особистість з її неповторними переживаннями та запитами, нехтування якими може поставити під загрозу досягнення цілей організації. Люди є центральним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

У реальному житті в поведінці кожної менеджера спостерігаються загальні риси, властиві різним стилям управління.

Успіх керуючого у вирішальній мірі визначається тим, якою мірою він враховує традиції колективу, здатність і готовність підлеглих до виконання завдань, а також свій власний потенціал, обумовлений рівнем освіти, стажем роботи, психологічними особливостями і т.д. До завдань менеджера входить розробка концепції управління трудовим колективом [1].

Головне завдання в цій галузі полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, у здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання найкращим чином. Нині загальноновизнано, що успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми.

Тут особливо важливі здатність менеджера організувати роботу колективу оптимальним чином, вміння спілкуватися з кожним працівником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою вирішення поставлених завдань.

Організація праці колективу базується на здатності менеджера чітко розподіляти обов'язки між працівниками туристичної фірми, визначати і ставити конкретні завдання, відображати їх кількісними та якісними параметрами,

Сучасний менеджмент створює передумови для вирішення всіх найважливіших проблем. Серед його можливостей: поліпшення професійної підготовки співробітників, налагодження взаємодії між підрозділами фірми, посилення ролі колективів всіх ланок компанії у вирішенні щоденних завдань, розширення стратегічних компонентів у роботі менеджерів фірми.

Найважливішим принципом керівництва персоналом є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці, кожен співробітник зобов'язаний знати, кому він підпорядкований і від кого може отримати накази.

Менеджер туристичної фірми покликаний точно визначати для кожного підлеглому кінцеві цілі його праці. При цьому важливо детально охарактеризувати механізм та етапи їх досягнення. У цьому випадку менше доводиться давати доручень, пов'язаних з приватними завданнями, більше виявляється самостійність працівника. Менеджер зобов'язаний забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень і вельми ініціативно. Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом явно повинні переважати над адміністративними. Керівництво спрямовується на здійснення співробітництва персоналу і адміністрації з метою досягнення поставлених перед фірмою цілей. Все частіше застосовується принцип колегіальності в управлінні, коли менеджери працюють в тісному контакті один з одним, зв'язані узами співробітництва, взаємозалежності і взаємодопомоги.

Головною особливістю управління в туристському бізнесі стає спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивного і продуктивного труда. Менеджер повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх на проблеми, що стоять перед компанією, ранжуючи їх за значимістю, направляти зусилля, допомагати розкриттю здібностей людей,



концентрувати їх на самому головному, формувати навколо себе групу однодумців [10].

Останнє в даний час набуває особливої значущості. В умовах компанії важливою ділянкою діяльності менеджера, визначає можливості досягнення стратегічного успіху, є створення та функціонування еластичних, самоналагоджувальних структур, які зазвичай іменуються командою. Мова йде не просто про групу професіоналів.

Команда - це ретельно сформований, добре керований, що самоорганізується і колектив, швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, вирішує всі завдання як єдине ціле.

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку викликали до життя нову концепцію підготовки кадрів. В її основі - становлення і розвиток творчої особистості. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії. Навчальний процес не обмежується передачею учням необхідних знань і навичок з певної професії, а спрямований на розвиток у них здатності і бажання освоювати нові області знань, опанувати новими спеціальностями. Іншими словами, в процесі навчання значно посилюється творчий елемент, і навчається виступає не як пасивний об'єкт отримання інформації, а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей.

Важливою складовою нової концепції є завдання самореалізації особистості. Так, в японській системі персонального менеджменту виділяють три основних аспекти підготовки кадрів [14]:

- 1) управлінський - придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання фірми;
- 2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у наслідок професійного зростання та кар'єрного просування;
- 3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток суспільства (рис. 1.1).



Рис 1.1. Основні аспекти підготовки кадрів

Все позитивне, накопичене в підготовці інноваційних кадрів країнами з розвиненою ринковою економікою, може і повинен ефективно використовуватися в українській туристичній практиці з урахуванням її особливостей. Реально запропонувати в цій області нову стратегію, яка включає наступні елементи:

- переорієнтацію кадрової політики фірм з залученням вже готових висококваліфікованих працівників зі сторони для формування ядра персоналу за рахунок підвищення кваліфікації власних працівників;

- співпраця компаній з університетами, коледжами, училищами в області розробки навчальних програм за новими технологіям, у справі підготовки фахівців нових професій;

- використання системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства, підхід до навчання як до інтегральної частини сучасного виробничого процесу [11].

Професійний розвиток впливає і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині свого підприємства, так і поза ним.

Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість в собі. Тому можливість професійного розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про роботу в тій чи іншій організації, а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату, підвищують мотивацію співробітників та їхню відданість організації. Виграє від внутрішньофірмового професійного розвитку персоналу та суспільство в цілому, отримуючи більш кваліфіковану робочу силу і більш високу продуктивність праці без додаткових витрат.

Входження в ринок пов'язано не тільки і не стільки зі зміною і адаптацією до умов ринкових відносин економічного механізму, скільки з підготовленістю кадрів.

Перетворюючи організаційно-економічний механізм, людина змінюється і сам. Тому поряд з інтенсифікацією трудових процесів особлива увага повинна приділятися вивченню факторів, що визначають поведінку і діяльність особистості в процесі спільної праці [18].

В літературі і в практичній діяльності можна на ряд тлумачень процесу професійного розвитку персоналу: просування кадрів, їх перепідготовка і навчання, підвищення кваліфікації, кадровий резерв, регулювання і т.п. Все це, так чи інакше, пов'язане з навчанням, тобто з професійною підготовкою.

При переході до нових організаційних форм змінюється і роль вищого керівництва компанії:

- вирішення проблем не може бути повністю надано іншим фахівцям;
- представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями у всіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;
- так як в процесі розробки стратегії доводиться враховувати безліч факторів зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня зобов'язані

приділяти більше уваги оцінці сумісності, несуперечності окремих рішень, регулювати зв'язку між фазами реалізації і постановки (уточнення) цілей;

- у зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не слід жорстко фіксувати конкретні цілі і норми на певний період, а слід пропонувати сценарії, можливі напрямки розвитку та рекомендації для менеджерів інших рівнів;

- доводиться істотно перебудовувати мережі взаємозв'язків між представниками вищого керівництва, менеджерами і фахівцями, які працюють в різних підрозділах фірми.

Ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів. У сфері ноу-хау належить зрушення від загальних принципів класичного «наукового» управління у бік ситуаційного підходу, пов'язаного з глибоким розумінням специфіки підприємства: профіль керівника вищого рівня повинен повною мірою відображати особливості туристичного бізнесу.

Високий рівень здібностей до керівництва необхідний, коли керівник несе пряму відповідальність за групу людей. Найбільш розвинені здібності до керівництва потрібні, коли в здійснюваній роботі не вистачає інтересу для розкриття потенціалу та зростання самоповаги учасників або коли людям нелегко визначити свій внесок в роботу. Групи, члени яких повинні ефективно взаємодіяти для виконання складних завдань, також висувають високі вимоги до уміння керувати [8].

Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує. Майже кожна людина володіє значним потенціалом для особистого і професійного зростання, і в міру подорожчання людських ресурсів стає все більш важливо задіяти цей потенціал. Розвиток людей - це ключовий елемент ефективності управління, який дозволяє отримати наступні результати:

- зростання зацікавленості та наснаги працівника;
- більш високі результати роботи;
- поява кандидатів на висування;
- збільшення життєвої енергії та створення сприятливого клімату;

- постійне підвищення стандартів.

Викладацькі навички, які можуть знадобитись управлінцю-практику:

- створення сприятливого середовища для особистого зростання;
- вміння оцінити індивідуальні потреби;
- вміння консультиувати;
- здатність отримувати уроки з досвіду роботи.

Основні види технологій управління персоналом застосовують для створення цілісності системи. В арсеналі менеджера є кейс-технології, ділові ігри, коучинг, допомога професійних центрів ділової оцінки. У практиці кадрового менеджменту застосовуються *технології*:

- *управління* - проводиться підбір, розстановка, кадрів, ділова оцінка, опрацювання основ організації праці;
- *управління та розвитку* - здійснюється навчання, проводиться атестація, впроваджуються нововведення в роботі;
  - *управління поведінкою* - опрацьовується система мотивації, швидкого вирішення конфліктів, формується організаційна, корпоративна культура, етика ділових відносин.

Від застосовуваних видів залежить кінцевий результат. Забезпечити сталий розвиток і виживання підприємства в умовах мінливої ринкової економіки допомагають критерії ефективності, в яких на першому місці стоїть: простота і надійність управління; економічність; зручність застосування; практичність. Технології управління персоналом ретельно опрацьовують і впроваджують. Ефективність залежить від того, наскільки вміло користується такими прийомами менеджер по роботі з персоналом, вища і середня керівна ланка компанії.

Особлива увага в даний час приділяється *соціальним технологіям* в управлінні персоналом. Сучасний менеджмент орієнтується на впровадження технологій, які допомагають створити сприятливі умови для трудової діяльності персоналу, соціальної захищеності. Розробляють управлінські проекти,

створюють громадські групи, переглядають системи всіх видів мотивації. Способи мотивації, які допомагають підбадьорити співробітників при перегляді технологій управління представлені в Табл. 1.1

Таблиця 1.1

**Деякі способи мотивації в рамках соціальних технологій в управлінні персоналом**

Спосіб	Вміст - приклади
Випереджаючий зворотній зв'язок замість критики.	Під час бесіди з підлеглим слід не підкреслювати його помилки, а пропонує почути його пропозиції щодо покращення роботи. Суворая критика повинна бути достатньо не частим явищем
Корпоративи з користю для суспільства	Деякі туристичні підприємства Києва регулярно відвідують дитячі будинки і називають себе «Банда добра». Колективне висадження рослин за допомогою «Центру альтернативного озеленення Києва»
Подяка батькам кращого співробітника.	Листи з вдячністю батькам молодого співробітника будуть цілком доречними для підвищення ефективності його роботи
Проект «Центр турботи»	Існують підприємства, які в штаті тримають співробітника, що допомагає вирішувати побутові проблеми.

В процесі застосування сучасних соціальних технологій управління персоналом в організації забезпечується:

- відбір, наймання і контроль;
- побудова системи атестації;
- підтримання професійної освіти;
- оновлення кадрового резерву;
- забезпечення соціального захисту;
- медичне страхування;
- розподіл пільг;
- пенсійне забезпечення.

Які ж *тенденції* у виборі технології управління персоналом в організації?

Однією з найбільш значущих сучасних тенденцій управління можна вважати зміну поглядів на людський ресурс. Ці зміни торкнулися не тільки

рядових співробітників, але і адміністративний персонал. Показником ефективності успішних компаній стало вміння освоїти і застосувати методичний інструментарій для роботи з кадрами, утримати баланс між технократичним і гуманістичним підходами. *Суть змін останніх десятиліть* полягає в поступовому зміщенні акцентів в сторону комплексного підходу до адміністративних завдань. Він базується на *довгостроковому розвитку кадрового потенціалу, підвищення якості персоналу*. В першу чергу це стосується сфери управлінської діяльності.

Спостерігаючи за динамікою науково-технічного прогресу, вивчаючи історію найбільших світових корпорацій, можна зробити закономірний висновок: необхідною умовою успішності будь-якої компанії виступає сукупність ефективного кадрового менеджменту та використання сучасних технологій і методів. Серед *актуальних тенденцій в сфері управління персоналом* можна виділити наступні:

- нівелювання важливості соціальних і технологічних інновацій;
- поступове зростання інвестицій в кадровий ресурс поряд з капіталовкладеннями в технології;
- зростання значення комунікацій в сфері координації активності співробітників;
- вирішення проблемних ситуацій спільно з колективом.

*Тенденцією розвитку сучасних технологій управління персоналом* можна вважати їх постійний взаємний перетин. Існуючі концепції і теорії рідко застосовуються в чистому вигляді. На практиці використовуються їх поєднання. Що стосується вибору технології управління персоналом, більшість компаній робить спроби збалансувати запозичення зарубіжного досвіду і розробку власних рішень. Прийняти однозначне рішення, яке з напрямків найбільш ефективно, на даний момент досить складно. Для застосування зарубіжного досвіду необхідно вивчити менталітет і традиції цих країни [26].

Використання методик в чистому вигляді, без урахування особливостей конкретної країни рідко призводить до позитивних результатів. На даний момент організаціям залишається поєднувати кращі і застосовні в кожному конкретному випадку особливості сучасних технологій управління персоналом. Сучасні фахівці рекомендують дотримуватися шести принципів управління персоналом при впровадженні змін (Рис. 1.2).

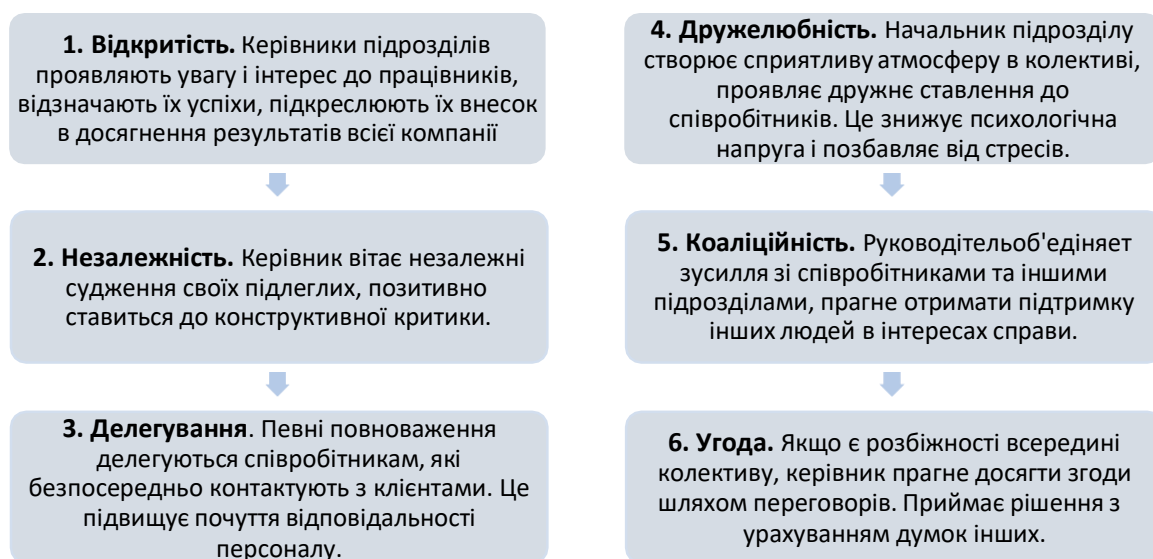


Рис. 1.2 Шість принципів управління персоналом, рекомендовані при впровадженні змін.

Удосконалення технології управління персоналом повинно проводитися систематично. Раціонально періодично аналізувати вживані методики і шукати шляхи адаптації до нових умов. Поширені системи вдосконалення засновані:

- на системному аналізі діючих технологій;
- структуризації поточних і стратегічних цілей організації;
- на застосуванні експертно-аналітичних, нормативних, параметричних методів.

Періодично раціонально переглядати методики пошуку, відбору та найму персоналу, впроваджувати нові варіанти визначення професійної придатності. Велике значення при вдосконаленні основ надають формуванню кадрового резерву управлінського складу. При розширенні організації це дозволить не

витрачати додаткові матеріальні економічні ресурси, швидко укомплектувати повний штат співробітників.

### **Сучасні технології і інструменти в управлінні персоналом підприємства.**

Сучасна технологія управління персоналом - це система, яка складається з безлічі інструментів, необхідних для досягнення цілей. Наприклад, при підборі персоналу мета менеджера полягає у визначенні основних якостей для виконання певної діяльності. Найменші помилки ведуть до проблем, адже від того, наскільки правильно і професійно сформований штат, залежить в подальшому ефективність роботи організації. Грамотний вибір технології управління дозволяє не витрачати додаткові економічні ресурси.

Кадрові технології в управлінні персоналом повинні включати в себе: планування, найму, відбору і прийому персоналу; проведення ділової оцінки претендентів; профорієнтацію; адаптацію кадрів; розвиток ділової кар'єри; зниження ризиків втрати цінних кадрів; просування і управління кар'єрою; створення кадрового резерву керівного складу; мотивацію діяльності; забезпечення інформаційного, правового та нормативно-методичного аспекту управління (Рис. 1.3).



Рис. 1.3 Кадрові технології управління персоналом

Сучасні технології управління персоналом дозволяють вирішити ряд завдань. За допомогою новітніх методик забезпечується висока ефективність роботи, спрямована на виконання поточних і стратегічних завдань компанії. Підприємство зможе зайняти лідируючі позиції в своїй галузі, якщо команда професійних фахівців буде працювати з повною віддачею, а для цього необхідно приділяти підвищену увагу розробці технологій управління персоналом.

Основні технологічні прийоми менеджменту в управлінні персоналом:

- при підборі кадрів підвищена увага приділяється діловим і особистісним якостям претендентів;
- фахівці з HR-відділу проводять роботу, використовуючи різні технології відбору персоналу;
- новим співробітникам допомагають пройти ефективну адаптацію. систематично проводиться атестація і оцінка трудової діяльності;
- на підставі отриманих результатів вирішується питання про доцільність перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів.

Надалі технологічний процес управління полягає в розробці повноцінної системи мотивації, яка спрямована на підвищення продуктивності праці.

*Технологія управління персоналом* заснована на опрацюванні прийомів і способів ефективного впливу, що дозволяє отримати найкращий результат трудової діяльності. У кожній організації розробляють свій зміст технології управління персоналом та нормативно-методичні документи, на підставі яких здійснюється подальша робота з співробітниками. Управління відноситься до найскладнішої інтелектуальної діяльності. Одного бажання ефективно координувати роботу колективу виявляється недостатньо. Необхідно знати теорію, вміти застосовувати її на практиці. В умовах розвитку ринкової економіки основна діяльність повинна бути спрямована на підвищення продуктивності праці. За результатами проведеного HR-опитування [37] було отримано результати відповіді на запитання: за допомогою чого можна підвищити ефективність персоналу і просунути компанію на ринку (Рис. 1.4).

Для довідки: КРІ - інструмент, що дозволяє контролювати й оцінювати роботу, людей, груп, підрозділів і компаній (англ. Key Performance Indicators, KPI), кількісні показники діяльності.



Рис.1.4 Результати HR-опитування щодо методів підвищення ефективності персоналу

Джерело: побудовано автором за даними [37]

Якщо проаналізувати результати опитування HR – спеціалістів, можна побачити, що найбільший ефект мають методи:

- Ротації персоналу;
- Пропозиція гнучкого графіку роботи;
- Турбота про здоров'я персоналу.

Найменший ефект дають використання корпоративного навчання персоналу і індексація заробітної плати.

Однією з різновидів кадрового переміщення є ротація, яка стає все більш популярним прийомом кадрової політики керівників підрозділів з управління персоналом. Деякі дослідники вважають, що *ротація кадрів* - це почергове перебування в якійсь посаді, переміщення працівників за посадами згідно з інтересами роботодавця. На думку інших, ротація означає *швидку зміну професійних обов'язків*, почергове перебування в тій чи іншій посаді з метою освоєння працівником суміжних професій, різних функцій, специфіки і технології прийняття рішень, у тому числі управлінських. *Третя точка зору* визначає ротацію як горизонтальне переміщення працівника з одного робочого місця на інше.

Ротація також трактується як переміщення на рівнозначну посаду в інший регіон для найбільш доцільного використання співробітника з урахуванням службових і особистих якостей [13, с. 76].

Таким чином, синтезуючи вищеназвані визначення ротації, можна дати наступне визначення даного поняття. Ротація (від лат. *rotatio* - круговий рух) являє собою процес переміщення працівника (державного службовця) з однієї посади на іншу по горизонталі в порядку здійснення регулярній змінюваності кадрів з метою їх оптимального використання. Ротація - важлива складова механізму управління колективом і кар'єрою. Її суть полягає в горизонтальних посадових переміщення з метою підвищення кваліфікації працівника, його професійного розряду або категорії.

Цілі ротації персоналу полягають у підвищенні рівня професіоналізму перспективних фахівців і вдосконалення стиль управлінської діяльності. У

процесі переміщення по горизонталі фахівці здобувають кваліфікацію широкого профілю, що створює базову основу для посадової кар'єрного зростання і розвитку управлінського потенціалу. Таким чином, доцільно розглядати ротацію як метод підготовки керівників широкого профілю, подолання їх функціональної обмеженість і засвоєння нових знань.

При цьому слід враховувати, що співробітник, який займає все більш високі посади, врешті-решт буде обмежений у виборі можливості подальшого просування. В результаті просуваються одиниці, тоді як бажаючих набагато більше. Нерідко призначень на високі посади доводиться довго чекати, або вони можуть не відбутися взагалі, внаслідок чого послаблюється мотивація до службової діяльності [19].

Системно ротація стала застосовуватися в епоху "тейлоризма" і "фордизма" з метою створення більш сприятливих умов праці. В кінці XIX - початку XX вв., коли запроваджувалося масове виробництво, засноване на конвеєрному процесі виготовлення великих обсягів стандартизованої продукції, ротація застосовувалася як спосіб зниження напруженості та монотонності праці, стомлюваності працівника. З розвитком кадрового менеджменту, ротація як процедура стала використовуватися більш широко, і розглядатися як засіб збагачення змісту професійній діяльності за рахунок великої різноманітності функцій і як один з методів підготовки майбутніх керівників різного рівня.

Робити оновлення керівництва завжди важко. Особливо це стосується України, де так велика роль особистих зв'язків у бізнесі. Крім того, якщо ротація рядових працівників і менеджерів нижчої і середньої ланки може проводитися за ініціативою керівників вищого рівня, то для ротації топ-менеджменту потрібно введення ретельно регламентованої процедури, яку не можна було б змінити чинності особистих симпатій. Це необхідно, оскільки на вищих рівнях управління кадровий "застій" є особливо небезпечним.

З усіх категорій співробітників найбільше потребує керованої ротації керівний склад організацій. Як правило, у компаніях, де відсутня система управління ротацією персоналу, керівництво організацій приймає бюрократичну

(консервація процесів і структур) і олігархічну (консервація персонального складу) форми. Олігархія неохоче оновлює свій склад і старіє: керівники майже ніколи добровільно не погоджуються залишити владу або піти на її обмеження [23].

Важливо відзначити, що ротація працівників певного рівня професійної підготовки та освіти дозволяє розкрити кадровий потенціал без значних матеріальних витрат, попереджає помилкові рішення, пов'язані з просуванням працівників по службі, запобігає розвитку конфліктів у колективі. До того ж, цей прийом дає можливість перевірити дієвість обраного шляху підвищення ефективності виробництва, методики управління колективом.

Не слід плутати ротацію з звичайним механічним переміщенням кадрів, спрямованим на запобігання протиправної діяльності персоналу, профілактику корупції, "оздоровлення кадрової обстановки" в колективі і т. д. Таке розуміння ротації, на перший погляд, обіцяє просте і швидке рішення виникаючих проблем: варто лише вилучити з колективу не вписавшогося в нього працівника, і трудовий процес увійде в своє звичне русло. Однак практика показує, що надмірне сподівання на дієвість подібних рішень може привести не до стабілізації колективу, а до плинності кадрів і зниження авторитету керівництва, не до локалізації негативних явищ, а до інтеграції їх в інші колективи. Тому ротація і спрямована на підвищення професійного рівня співробітників, а не на викорінення негативних тенденцій в колективі.

Ротація повинна бути глибоко продумана. Її слід розглядати як складову частину системи розвитку кадрів, в якій переміщення працівників мають індивідуальний характер, плануються заздалегідь і сприяють вирішенню виробничих завдань [26].

Застосування ротації кадрів дає наступні переваги:

- можливість реалізації програми розвитку співробітників підприємства: в результаті послідовної ротації співробітник отримує уявлення про роботу інших підрозділів організації, про виробничому циклі роботи підприємства, отримує можливість спробувати себе в іншій області, придбати нові знання та навички;

- можливість використовувати короткострокову ротацію в процесі підготовки кадрового резерву.

- можливість утримати цінних співробітників та підвищення їх мотивації. Це дуже ефективно, коли на підприємстві не можуть забезпечити кар'єрне зростання по вертикалі, або коли працівник не хоче обіймати керівну посаду;

- можливість підготувати співробітників для новостворених підрозділів. В результаті, у разі розширення компанії або реорганізації, в новому підрозділі будуть працювати досвідчені, віддані компанії люди, що дозволить забезпечити ефективність його роботи [24].

Слід зазначити, що ротація ефективна протягом перших 8-10 років роботи співробітника. До 34-40 років працівник, як правило, досягає високого рівня професіоналізму і вимагає більшого поля для діяльності. У цьому випадку компанія зобов'язана надати такому працівникові можливості для кар'єрного зростання, поглиблення знань та вдосконалення умінь і навичок.

Ротація на різних етапах становлення співробітника на посаді має свої особливості. Попередній етап триває до досягнення людиною 25-літнього віку і включає навчання в школі, отримання середньої і вищої освіти. За цей період людина може змінити кілька місць роботи в пошуках того виду діяльності, який задовольняв би його потреби і відповідав би його здібностям. На етапі становлення, який триває приблизно п'ять років, працівник освоює професію, набуває необхідні навички, формується його кваліфікація. На цьому етапі, який зазвичай протікає між 25-м і 30-м року життя, створюються сім'ї, тому в одруженого молодого спеціаліста неминуче з'являється бажання одержувати більш високу заробітну плату, якої вистачило б на забезпечення сім'ї, оздоровлення її членів, облаштування побуту і т. д. Для етапу просування, який починається після 30 років і закінчується близько 45 років, характерні підвищення кваліфікації і службовий зростання співробітника. У цей час відбувається накопичення практичного досвіду, формування навичок, виникає потреба в досягненні більш високого статусу і більшої незалежності. Особистість на цьому етапі прагне до максимального самовираження. У людини з'являється

здорове бажання виділитися серед товаришів по службі, бути поміченим керівниками, придбати нові знання та вміння. У цей період зусилля працівника зосереджені на самореалізації, збільшення розмірів власної зарплати, на турботі про своє здоров'я. Дуже важливо, щоб працівник був упевнений в тому, що він через певний час буде просунутий по службових сходах, що адміністрація активно формує кадровий резерв для керівної ланки, в якій постійно відбувається оновлення. У свою чергу, керівники і кадрові відділи зобов'язані підготувати кандидата до перспективного посадовій переміщення, який має пройти з найменшими витратами і з найбільшою віддачею [25].

За даними опитування українських менеджерів по персоналу горизонтальна ротація підвищує мотивація, працівники не засиджуються на одному місці - 43%; корисна для співробітників, яких готують на топ-позиції - 37%; корисна, оскільки підвищує поінформованість про роботу інших підрозділів - 17%. Інші вважають, що ротація - це зайві витрати - 3% (Рис.1.5).



Рис. 1.5 Результати опитування українських менеджерів по персоналу щодо доцільності горизонтальної ротації

Продумана ротація здатна допомогти підприємству вижити в екстремальних соціально-економічних і політичних умовах.

Однак для того, щоб ротація була ефективною, необхідно дотримуватися наступні умови:

ротація повинна бути добровільною;

так як в результаті ротації лінійний керівник позбавляється підлеглого, необхідно заздалегідь повідомити про це керівника і, якщо необхідно підготувати заміну;

для ротації необхідні вакансії, тому важливий чітко прописаний механізм, який дозволяє постійно звільняти робочі місця;

фірма повинна здійснювати підтримку співробітника на новому місці, розділяючи з ним відповідальність за переміщення.

Практика показує, що невдало переміщені працівники часто не бачать перспектив у новому колективі. Проведена таким чином ротація втрачає сенс. Такі явища свідчать про погану роботу з персоналом, про відсутність планування кар'єрного росту працівників. З моменту прийняття людини на роботу і до його звільнення необхідно здійснювати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад. Співробітник повинен бачити не тільки свої близькі і далекі перспективи, але і умови досягнення цих рубежів. Тут ротація як один із способів кар'єрного зростання може зіграти важливу роль. Ротація може бути особливо плідним, якщо вона відповідає очікуванням співробітника підприємства. Керівник може безболісно здійснити заміну ненадійного працівника, спланувати його подальшу кар'єру, освіжити штат підприємства, грамотно розподілити співробітників по мікрогрупам. Діючи таким чином, керівник вивчає потенціал своїх підлеглих, закладає критерії оцінки їх праці, з яких випливають умови службового зростання, формує кадрові резерви, а працівник отримує можливість спробувати сили в новому колективі, оцінити свою здатність до адаптації [22].

Виділяються кілька різновидів кар'єри в залежності від характеру ротації. Кар'єрне зростання співробітника може відбуватися в межах однієї організації. Це означає, що працівник в ході своєї трудової діяльності проходить всі стадії професійного розвитку на одному підприємстві. При такій кар'єрі ротацію доречно застосовувати на етапі просування співробітника по службовій драбині. Терміни перебування працівника на новій посаді визначається ступенем засвоєння їм нового професійного досвіду і закінчуються поверненням на

колишню посаду із зарахуванням в резерв висунення (для тих співробітників, які вже перебувають у резерві, скорочують термін очікування більш високої посади). В інших випадках співробітник проходить всі стадії професійного розвитку в різних організаціях або різних підрозділах однієї організації. У цьому випадку термін перебування на посаді працівника, переведеного в порядку ротації, визначаються ефективністю функціонування структурного підрозділу.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене, слід підкреслити, що будь-яка ротація повинна проводитися відповідно до загального плану кадрової роботи і ґрунтуватися на принципах законності, демократії, соціальної справедливості, професіоналізму, взаємної відкритості, виходити з службової необхідності враховувати інтереси відомства і співробітників. Уміло використовуючи ротацію, керівники не тільки зміцнюють кадрову структуру підприємства (особливо в провінції, де джерела кадрового поповнення мізерні), але і розвивають творчий потенціал колективу, забезпечуючи високу ефективність праці [23].

Вище вказувалося, що ротація персоналу передбачає планове службове переміщення або істотна зміна посадових обов'язків працівника. В цілому інтенсивне застосування ротації вважається позитивним чинником і благотворно впливає на кінцевий результат. Переміщати людей по горизонталі "необхідно внаслідок того, що тривале перебування в одній посаді знижує трудову мотивацію, співробітник обмежує кругозір рамками однієї ділянки, звикається з недоліками, перестає збагачувати свою діяльність новими методами і формами. Зміна місць дає можливість порівняти ситуації, швидше адаптуватися до нових умов.

Для більш глибокого з'ясування суті ротації пропонується її класифікація. По різних підставах класифікації можна виділити наступні види ротації персоналу.

*Таблиця 1.2.*

#### Класифікація ротації кадрів

Класифікаційна ознака	Зміст
-----------------------	-------

По періодичності переміщень	1. річна;
	2. помісячна;
	3. щоденна
В залежності від траєкторії руху	1. кільцева (працівник, пройшовши ряд посад за певний період часу, знову повертається на свою посаду);
	2. безповоротна (переміщення відбувається без повернення на свою "стартову" посаду);
	3. рокировка (два працівники одного рівня змінюються місцями)
За рівнем спеціалізації	1. за іншою спеціальністю;
	2. за суміжною спеціальністю;
	3. без зміни характеру роботи
За ступенем мобільності	1. внутрішньоорганізаційна;
	2. міжорганізаційних

За частотою (швидкості) переміщень можна виділити річну (коли час обчислюється роками), помісячний, щоденну, ежечасну ротації і т.д.

Залежно від траєкторії руху ротацію поділяють на:

- кільцеву, коли працівник, пройшовши ряд посад за певний період часу, знову повертається на свою посаду;
- безповоротну, коли переміщення відбувається без повернення на свою "стартову" посаду;
- рокировку, при якій два працівника одного рівня міняються місцями.

За рівнем спеціалізації виділяють ротації: за іншою спеціальністю; за спорідненою спеціальністю; із зміною характеру роботи, але за тією ж спеціальністю; ротації, коли характер роботи особливо не змінюється.

Залежно від того, хто є ініціатором, ротації можуть здійснюватися: за ініціативою адміністрації організації; з ініціативи працівника; за ініціативою відділу з управління персоналом. У українських бюджетних організаціях керівники вищої і середньої ланок у переважній більшості випадків переміщуються по першого типу. За своєю ініціативою, якщо виникає їх роботою, у великому числі випадків переміщуються фахівці (робочі). На

комерційних підприємствах ситуація трохи краще, проте систематизованих відділом кадрів переміщень не виробляється і там [19].

По об'єкту переміщень ротації зачіпають керівників і фахівців (робочих).

За масштабом переміщень ротації діляться на:

- внутрішні - в межах одного підприємства або його підрозділу.
- зовнішні - між філіями та підрозділами організації, що перебувають в одному регіоні;
  - міжрегіональні - переміщення зі зміною місця проживання в інший регіон на філію або структурний підрозділ організації. Вони застосовуються великими корпораціями, які мають філії в різних частинах країни.
  - міжнародні - застосовується транснаціональними компаніями, коли працівники переміщуються в інші держави.

Залежно від того, застосовується навчання чи ні, ротація буває з навчанням і без нього.

Залежно від специфіки кар'єрного простору виділяють ротацію реальну і віртуальну. Перша можлива у звичайній, реально існуючій організації. Друга є новим видом ротації і виникла внаслідок розвитку НТП. Вона може бути здійснена в мережевих організаціях, заснованих на застосуванні ЕОМ. Компанії, які застосовують мережеві організаційні структури, базуються на знаннях та інформації, а їх оргструктури формуються на основі скорочення ієрархічних рівнів, децентралізації та підвищення ролі інформаційних комп'ютерних технологій. Віртуальна ротація - це ротація, що робиться в віртуальній організації реальним чином, але без фізичної присутності людини в компанії.

За орієнтації в часі ротація буває планова і фактична. Планова ротація - це та, яка буде здійснена в майбутньому на підставі спеціально складених схем. Фактична - результат реалізації планів ротації.

По цілям ротації діляться на переміщення для: підготовки керівних кадрів; зміни обстановки людей (коли людина обіймав посаду тривалий час і хоче отримати нові знання, навички на іншому місці); запобігання або вирішення конфліктів; підготовки фахівців як універсалів; забезпечення взаємозамінності

людей у разі хвороб, відпусток і т.п.; пошуку працівнику більш відповідної посади при незадовільності результатів у старій посаді; підвищення ступеня згуртованості працівників організації, посилення комунікацій між ними і т.д.

Нерідко також виділяють класифікацію ротацій по вертикальному напрямку руху, згідно з якою її різновидами є посадової зростання та зниження посади. Крім цього деякі автори ділять ротацію на міжорганізаційну (перехід в іншу організацію) і внутрішньоорганізаційну. При цьому під нею розуміються будь-які переміщення людини протягом трудової життя. Однак дані твердження можуть бути поставлені під сумнів, оскільки згідно визначенню, наведеному в енциклопедичному словнику, під ротації кадрів розуміються горизонтальні переміщення працівників з одного робочого місця на інше, що вживаються з метою ознайомлення працівників з різними виробничими завданнями організації. Тобто її особливістю є те, що перестановки виробляються в межах тільки одного ієрархічного рівня, причому одним роботодавцем в межах однієї організації [14].

У теорії менеджменту утвердилася позиція, згідно з якою оптимальний період для заняття однієї посади керівником становить 5 років, для спеціаліста 3-5 років. Однак не можна встановлювати загальний термін для всіх однорідних посад. У кожному конкретному випадку слід враховувати обставини, що впливають на період заняття працівником посади.

Основними факторами, що визначають оптимальний термін перебування людини в одній посаді, є наступні ознаки:

період часу, необхідний для отримання знань, навичок на новій посаді, "входження" у колектив, тобто період адаптації, який залежить від складності роботи;

тривалість і інтенсивність розумових операцій;

ступінь монотонності (рутинності) роботи;

ступінь стресовості, схильності посади конфліктів;

тривалість ручних операцій і ступінь фізичного навантаження на кожен орган (для робітників);

ступінь шкідливості та небезпеки для здоров'я;  
індивідуальні особливості характеру людини (темперамент, стать, вік тощо);  
цілі ротації;  
культурні, психологічні особливості народу, що населяє країну, особливості колективу самої організації.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що в кожній організації повинна бути вироблена система горизонтальних переміщень персоналу. У теорії по різних підставах класифікації виділяють окремі види ротації персоналу. Дана система повинна бути складена відділами з управління персоналом у взаємодії з керівниками відділів (цехів). Начальники відділів повинні займатися виявленням оптимального періоду для перебування на посадах, складанням схем переміщень своїх підлеглих. Для цього відносно цих керівників необхідно провести курс навчання. Для подолання опору впровадження такої системи необхідно, щоб вона була розпочата з вищих рівнів управління, її впровадження можливе тільки за ініціативою вищого керівництва. При цьому важливо, щоб перестановки здійснювалися справедливо, щоб більш легкі або важкі посади рівномірно розподілялися. Для того щоб система ротацій могла ефективно функціонувати, працівники повинні володіти високими інтелектуальними і вольовими якостями. Тому на етапі підбору персоналу важливо, щоб відбиралися саме найкращі кандидати [32].

### **Характеристика показників ефективності управління персоналом туристичного підприємства**

Якість управлінської діяльності залежить насамперед від старанності добору і розставляння організаторів виробництва. Організаційна робота ставиться до числа таких видів людської діяльності, що потребують специфічних якостей, що роблять дану особу професійно придатним до роботи керівника. Під фаховою придатністю розуміється ступінь відповідності того або іншого

кандидата на заміщення керівної посади визначеній сумі вимог, установлених для даної посади.

Фаховий добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї або іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків. Коли менеджер планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології і т.п. Успішна діяльність менеджера залежить від психологічної установки його особистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, спроможності, талант організатора, гнучкість,). Проблема спроможності людини до того або іншого виду фахової діяльності займає значне місце в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різноманітних видів трудової діяльності грають першорядну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не всякий, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці, досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу підприємства призначають начальником цеху або заступником директора, або директора - міністром, не вивчивши попередньо, чи володіє він необхідними якостями. У першу чергу повинні вивчатися ті риси характеру людини, ті якості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника.

Як уже встановлено, діяльність менеджера підпорядкована визначеним процедурним правилам, має визначену технологію, що повинна одержати відповідну кадрову заможність [25].

Управління персоналом фірми - багатосторонній, надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління фірми є кадри, що одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Спроможність кадрів одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під

управління кадрами розуміється процес планування, добору, підготування, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, і підвищення ефективності виробництва. Предметом управління кадрами виступає вивчення відношень робітників у процесі виробництва з погляду найбільше повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретної організаційної системи. Основною ціллю управління кадрами є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку спроможностей робітників і ефективного рішення будь-яких задач, обумовлених вимогами ринку.

Головними елементами системи управління персоналом виступають визначені підсистеми, що забезпечують основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Перед тим, як роздивитися ці елементи окремо, уточнимо використовуваний апарат.

Персонал підприємства складається з постійних і тимчасових робітників, що подають кваліфікований і некваліфікована праця. Поняття "кадри" включає штатний склад робітників підприємств, що підрозділяють на дві великі групи: кадри управління і робітники кадри.

До робочих ставляться ті робітники, що безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами по наданню різноманітних виробничих послуг і переміщенню вантажів. Робітники умовно підрозділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації і механізації виробничих процесів роль останніх зростає.

До кадрів управління ставляться робітники, що виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна підрозділити на трьох основні групи:

керівники, що спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так називані лінійні керівники - директора заводів, начальники цехів, майстра і т.д.);

спеціалісти, що роблять кваліфіковану поміч керівникам при аналізі і рішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи й ін.) або самостійно керівні інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (функціональні керівники - начальники відділів, головні спеціалісти, керівники бюро, груп, секторів і т.п.); допоміжні робітники, що здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарата управління - збір, первинну опрацювання, збереження і (креслярі, стенографістки, архіваріуси, діловоди й ін.) [26, с. 71].

Процес управління кадрами припускає, по-перше, визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами і постійне удосконалювання системи кадрової роботи в організації, і по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Єдина система кадрової роботи складається з таких підсистем.

Підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів. Кадрова політика являє собою не що інше, як цілісну кадрову стратегію, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню потенціалу, закладеного в людях. З погляду вищого управлінського персоналу, кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Основна її ціль - створити спосений, відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у масштабах усієї фірми.

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на виробництві є планування. Кадрове планування повинно дати відповіді на такі конкретні питання: скільки робітників, якої кваліфікації, коли і де необхідно (планування потреби в кадрах); якою уявою можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, з огляду на соціальні аспекти (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати робітників відповідно до їхніх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично і цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів робіт, і їхній знання до вимог, що змінюються, (план

кадрового розвитку); скільки засобів зажадають заплановані кадрові заходи (витрати по утриманню персоналу).

Різниця між дрібними, середніми і значними підприємствами - тільки в обсязі виробничого і кадрового планування. Кожне підприємство вибирає для себе модель, що відповідає його потреби.

Теоретичною і правовою основою планування кадрової роботи є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності і наукових досліджень в області добору, підготування і використання кадрів. Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного і соціального розвитку колективів підприємств. Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, найважливішими з яких є: єдність економіки і політики; науковий характер планування і прогнозування і їхня безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; сполучення галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів.

Варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективно, коли воно інтегровано в загальний процес планування організації.

Розробка основ майбутнього кадрової політики організації Створення можливості посадового і фахового просування робітників Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптація їхньому знанні до умов виробництва, що змінюються [25, с. 152].

Кадрові цілі:

визначення конкретних цілей організації і кожного робітника, що впливають із кадрової стратегії

досягнення максимального зближення цілей організації й індивідуальних цілей працюючих

Кадрові задачі: забезпечення в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей організації

Розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного робітника. Визначення витрат на реалізацію-плану кадрових заходів. Жорстка конкуренція на туристському ринку обумовлює пошук засобів підвищення внутрішньої ефективності фірм. Починати які кроки в цьому напрямку при відсутності науково-обґрунтованої теорії ефективного керування персоналом неможливо. Ефективне керування персоналом спрямовано на підвищення якісного і кількісного рівня виконання роботи керівником або спеціалістом, що в остаточному підсумку забезпечує конкурентоздатність туристського підприємства на ринку праці. Конкурентоздатність у даному випадку рекомендується як сукупність умов, наданих персоналу, і відрізняючи позитивно яку-небудь фірму від аналогічних підприємств [27, с. 81-83].

У якості показників, що оцінюють положення фірми на ринку праці, можуть бути використані такі:

1. Рівень задоволеності робітників своїм підприємством:

$$K_T = K_B/P * 100, \quad (1.1)$$

де  $K_T$  - коефіцієнт плинності кадрів;

$K_B$  - чисельність робітників, що звільнилися;

$P$  - середньосписочна чисельність робітників.

За допомогою даного показника можна орієнтовно визначити, наскільки задоволений попит, запропонований робітником до підприємства, тобто наскільки конкурентоздатне підприємство на ринку праці з позицій задоволення потреб персоналу; важливим показником, що характеризує ефективність кадрового менеджменту, є середні витрати;

2. На кадрові заходи в розрахунку на одного робітника:

$$C_i = Z_o/K_k, \quad (1.2)$$

де  $C_i$  - середні витрати на добір кандидата;

$Z_o$  - витрати на добір персоналу;

$K_k$  - кількість відібраних кандидатів, а також:

$$З = Цн/Дн,$$

де З - середні витрати на навчання одного робітника;

Цн - загальна вартість навчання;

Дн - кількість людей, що пройшли навчання;

3. Рівень укомплектованості кадрами:

$$Ук = Чф/Чш, \tag{1.3}$$

де Ук - рівень укомплектованості кадрами;

Чф - чисельність фактична;

Чш - чисельність по штатному розкладі.

Розгляд даного показника в динаміці дозволяє визначити не тільки популярність фірми на ринку праці, але і ступінь розвитку кадрової політики в ній - зокрема, ефективність процедур набору персоналу; комплексним показником, що характеризує вплив умов праці на його результативність, є інтенсивність праці, що виражається відношенням продуктивних витрат до тривалості робочого часу:

$$Іп = Зп/Рч, \tag{1.4}$$

де Іп - інтенсивність праці;

Зп - кількість витраченої праці;

Рч - робочий час.

Цей показник показує розмір трудових витрат, що витрачаються на виробництво і реалізацію туристського продукту в одиницю робочого часу. Інтенсивність праці пов'язана з його продуктивністю, тому що підвищення продуктивності праці означає зменшення трудових витрат на одиницю продукції;

Середня заробітна плата. Розмір цього показника розглядається в динаміку. Дорівнюються темпи росту середньої зарплати на підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один із чинників задоволеності робітника фірмою виділяється особо як у зв'язку з її

стимулюючою роллю, так і в зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтація робітників;

Якість трудових ресурсів підприємства. Оцінка даного параметра ведеться укрупнено - виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу. У цьому випадку розраховують трудомісткість робіт із функції управління:

$$T_n = S \sum_{i=1}^n N_i \cdot P_i, \quad (1.5)$$

де  $T_n$  - трудомісткість робіт із функції управління персоналом;

$N_i$  - нормативна трудомісткість рішення управлінської задачі;

$P_i$  - повторювальність (обсяг) рішення задачі;

$K$  - кількість (склад) управлінських задач.

Чисельність персоналу управління може бути аналітично обґрунтована виходячи з запроєктованого складу й обсягу робіт або укрупнено визначена по нормативах чисельності і нормам керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують робітники визначеної вікової групи і тому трудовий потенціал фірми деякою мірою залежить від того, який питома вага таких робітників у загальній їхній чисельності. На підставі цих розрахунків можна судити про те, наскільки привабливо підприємство для робітників, що забезпечують високу продуктивність праці. З урахуванням цього визначення необхідної чисельності, що прямо позначається на ефективності управлінської праці, складається, по істоті, з інвентаризації, раціоналізації і регламентації трудових процесів по здійсненню управлінських функцій. Звідси випливає, що ефективність діяльності фірми у відношенні менеджменту персоналом досягається:

- правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);
- зберіганням зацікавленого в досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів);

- методами оплати, що влаштовують усіх, і стимулювання праці і значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

У останньому випадку:

до зведення кожного співробітника повинні бути доведений весь обсяг задач і відповідальність за їхнє виконання, а не тільки окремі їхні елементи;

після того як через визначений час складений ясно сформульований план, варто розподілити розроблені задачі серед співробітників відповідно до їхньої працездатності і спроможностей; задачі і компетенції повинні передаватися на тривалий час. Керівник повинний втручатися в звичайну, загальновідому роботу тільки у виняткових випадках. При виконанні інших задач він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід їхньої виконання і наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри і готовності брати на себе відповідальність за виконання завдання. Самі несприятливі моменти в процесі спільної діяльності - це ті ситуації, коли керівник не може контролювати свій настрій або виконує роботу, що може бути виконана іншими співробітниками;

Співробітникам вирішуються іноді припускати помилки, на яких вони в майбутньому будуть учитися. Це обумовлює успішність функціонування системи контролю, що збирає відповідну інформацію, переробляє її і надає в розпорядження відповідальним особам для визначених висновків; якщо це необхідно, шеф може і повинний давати поради. Крім того, усі співробітники повинні постійно одержувати інформацію про всі найважливіші процеси на підприємстві [29].

Всі ці чинники служать достатньо потужним мотивуючим механізмом, тому що дозволяють кожному співробітнику визначити свої можливості і потреби в напрямку кадрового просування. Кар'єру робітників підприємства повинна розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат

управління персоналом. Планування кар'єри співробітників - найбільше значимий структурний елемент у системі управління персоналом, тому що він містить у собі множину інших елементів. Це і добір кадрів, і їхня профорієнтація й адаптація, і розміщення на робочих місцях, а також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності, а на її основі - підвищення або зниження в посаді.

Для оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства будуть використовуватися кількісна характеристика персоналу підприємства, яка виражається фондом робочого часу (Фрч), що обчислюється в людино-днях або людино-годинах за формулою [32]:

$$\text{Фрч} = \text{Чоб} \cdot \text{РЧ}, \quad (1.6)$$

де РЧ – робочий час у днях або годинах одного працівника за відповідний період;

Чоб – середньооблікова чисельність штатних працівників за звітний рік.

Кількісні характеристики кадрів в економіці праці доповнюються показниками ефективності використання трудових ресурсів, основним серед яких є продуктивність праці.

У загальному розумінні продуктивність праці – це показник ефективності (результативності) праці, який розраховується як частка від ділення обсягу продукції (робіт, послуг) на ту кількість праці, що витрачена на його виробництво. Рівень продуктивності праці розраховується двома способами: прямим і зворотни [33].

При прямому способі продуктивність праці в туризмі визначається кількістю сформованого (реалізованого) турпродукту (турпослуг) в розрахунку на одного працівника підприємства в одиницю часу. Оскільки обсяг роботи виражається в натуральних і вартісних показниках, то продуктивність праці обчислюється в таких же показниках відповідно за формулами:

$$\text{ПП}_n = \frac{N_{mn}}{Ч_{об}}, \quad (1.7)$$

де  $\text{ПП}_n$ ;  $\text{ПП}^{\text{вар}}$  – продуктивність праці відповідно в натуральному і вартісному вираженні;

$N_{mn}$  – кількість створеного (реалізованого) тур продукту (послуг);

$V_{mn}$  – обсяг виручки від реалізації турпродукту (послуг).

$Ч_{об}$  - середньооблікова чисельність штатних працівників за звітний рік.

Зворотний спосіб визначення ефективності праці полягає в розрахунках трудоемності одиниці турпродукту (послуг). Трудоемність характеризується кількістю робочого часу, витраченого на одиницю турпродукту (послуги), і розраховується за формулою:

$$T_n = \frac{\Phi_{рч}}{\epsilon_m N_{mn}}, \quad (1.8)$$

де  $T_{нсм}$  – трудоемність натуральної одиниці турпродукту (послуги);

$\Phi_{рч}$  – фонд робочого часу, витрачений на створення та реалізацію усієї кількості турпродукту (послуг) за певний період.

Вартісні показники трудоемності обчислюються як співвідношення витраченого часу до вартості сформованого (реалізованого) турпродукту (послуг) за той же час:

$$T_{тов} = \frac{\Phi_{рч}}{\epsilon_m V_{mn}}, \quad (1.9)$$

де  $T_{\epsilon_m}^{тов}$  – трудоемність турпродукту (послуги), виражена у вартісних показниках;

$V_{mn}$  – обсяг реалізованого турпродукту (послуг) у грошовому вираженні.

Комплексний показник (коефіцієнт) динаміки ефективності використання робочої сили обчислюється за формулою:

$$K_{\text{еф}}^{\text{ком}} = \sqrt{I_{\text{пр}}^{\text{вар}}} * I_{\text{пр}}^{\text{н}}, \quad (1.10)$$

де  $I_{\text{пр}}^{\text{вар}} \cdot I_{\text{пр}}^{\text{н}}$  – відповідно індекс зміни продуктивності праці у вартісному і натуральному вираженні.

Головні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані зі скороченням трудоємності турпродукту та окремих послуг.

Велике значення в підвищенні продуктивності праці має мотивація працівників до трудової діяльності.

Особливе місце в оцінюванні ефективності витрат займає рентабельність, обчислена до фонду оплати праці, яка означає, скільки чистого прибутку підприємства припадає на 100 грн заробітної плати трудового колективу. Формула для розрахунків цього показника не залежить від виду підприємства і має такий вигляд:

$$R_{\text{фоп}} = \frac{Пч}{\text{ФОП}} * 100, \quad (1.11)$$

де  $R_{\text{фоп}}$  - рентабельність фонду оплати праці, %;

$\text{ФОП}$  - фонд оплати праці підприємства,

$Пч$  - чистий прибуток.

Однак показники рентабельності діяльності підприємств не характеризують економічну ефективність використання їхніх ресурсів. Рентабельність діяльності може бути високою навіть при низькій ефективності використання ресурсів. Тому використовується друга група показників рентабельності, які визначаються як відношення прибутку до середньої вартості певних видів ресурсів, виражене у відсотках.

Виняток складає лише рентабельність використання трудових ресурсів ( $R_{\text{тр}}$ ), яка розраховується як відношення прибутку до середньооблікової чисельності працівників підприємства:

$$R_{\text{тр}} = \frac{Пч}{\text{ч}_{\text{об}}}, \quad (1.12)$$

де  $Чоб$  - середньооблікова чисельність працівників.

Цей показник характеризує величину прибутку, яку забезпечує підприємству один середньообліковий працівник. Він виражається в гривнях на одного працівника.

Таким чином, управління трудовими ресурсами як процес – це цілеспрямований вплив на формування, розподіл і використання трудових ресурсів з метою їх ефективного функціонування. Як система управління трудовими ресурсами є сукупністю завдань, функцій, об'єкту, суб'єкту і механізму впорядкування та удосконалення формування, розподілу і використання трудових ресурсів [30].

### **Висновки за розділом 1**

Розглянуто основні принципи та теоретичні основи управління персоналом, основні аспекти підготовки кадрів на туристичному підприємстві.

Визначено, що однією з головних особливостей управління в туристському бізнесі стає спонукання працівників до розвитку і опануванню нових технологій.

Сучасною тенденцією розвитку технологій управління персоналом можна вважати їх постійне взаємне доповнювання, інформатизацію і одночасно зміну поглядів на людський ресурс. Показником ефективності успішних компаній стало вміння утримати баланс між технократичним і гуманістичним підходами. А суть змін останніх десятиліть полягає в поступовому зміщенні акцентів в сторону комплексного підходу до управління персоналом, що базується на довгостроковому розвитку кадрового потенціалу, підвищення якості персоналу. Розглянуто позитивний вплив ротації персоналу як для керівництва компанії, так і для самих працівників.

Визначено, що ротація персоналу може служити відмінною профілактикою професійного вигорання. Коли людина тривалий час займає одну і ту ж посаду, це може обернутися втратою інтересу до роботи. При переході на іншу посаду співробітник отримає новий досвід, нові знання і вміння, і продуктивність роботи зросте. Ротація кадрів допомагає згуртувати трудовий колектив і налагодити комунікацію між різними підрозділами компанії. Крім того, ротація персоналу допомагає підготувати універсальних фахівців, забезпечити взаємозамінність кадрів, допомагає краще розібратись у специфіці діяльності всієї компанії. Корисна ротація і для вчорашніх випускників вузів – вона допомагає їм визначитися з напрямком подальшого розвитку кар'єри.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕЄРІЯ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Феєрія»

Туристична фірма «Феєрія» – провідна компанія в туристичній сфері в Україні. Підприємство було засноване у 2002 році і існує на туристичному ринку вже вісімнадцятий рік. Предметом діяльності туристичної компанії є в першу чергу надання туристичних послуг з міжнародного туризму. За організаційно-правовою формою «Феєрія» являється товариством з обмеженою відповідальністю, має декілька юридичних осіб та самостійний баланс.

Юридична назва компанії «Феєрія» – ТОВ «Феєрія». Туристичний оператор діє на підставі ліцензії на туроператорську діяльність (ліцензія Державної туристичної Адміністрації України серія АВ № 566461 від 11.02.2011 р.) (Додаток А). Фінансовим забезпеченням є банківська гарантія № 942/19-Г. Розмір фінансового забезпечення складає 20 000 (двадцять тисяч) євро. Фінансове забезпечення надано ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень». Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Захаренко І. І. Код ЄДРПОУ 31302024. Посаду генерального директора туристичної фірми «Феєрія» займає Захаренко Ігор Іванович .

Центральний офіс компанії розташований за адресою: 01010, м. Київ, пров. Хрестовий 8/9 (вулиця Миколи Гайцана/вулиця Григорія Царика, будинок 8/9). Компанія налічує 34 агенції, розташованих у 23-х містах України. Політика розвитку компанії полягає в якісному розширенні мережі і взаємовигідній співпраці. На рис. 2.1 представлений перелік офісів туристичних агенцій, які працюють під брендом «Феєрія» станом на 2020 рік. Крім цього, філії компанії відкриті в Білорусі, Казахстані та інших країнах СНД.

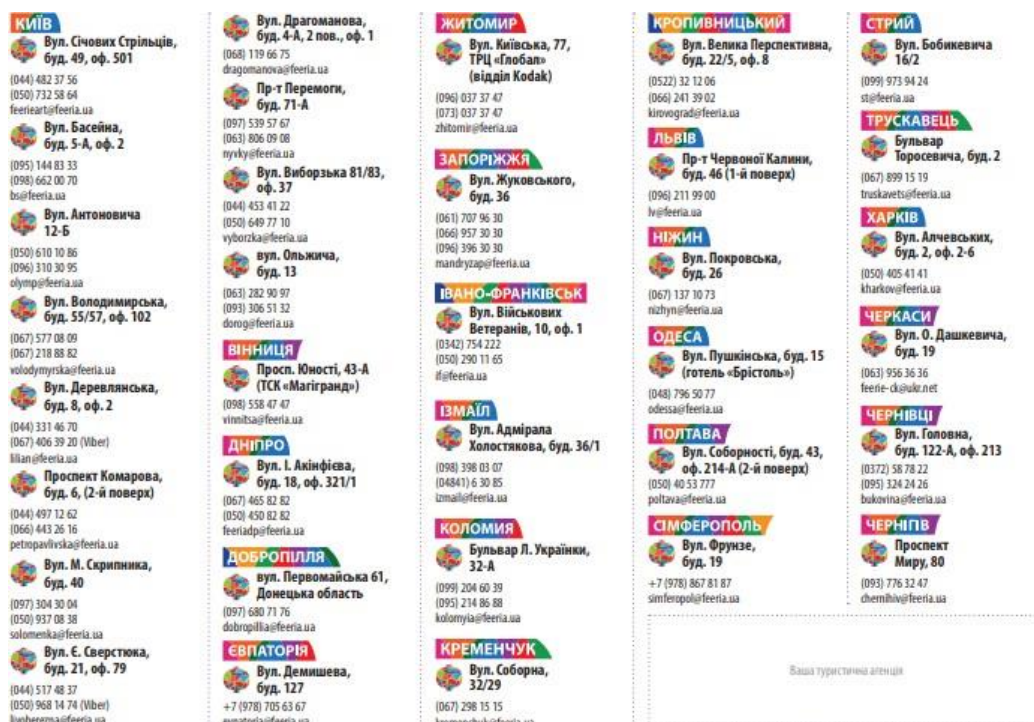


Рис. 2.1. Перелік офісів франчайзингової мережі компанії «Феєрія» станом на 2021 рік

Джерело: інтернет-ресурс [39]

Туроператор «Феєрія» охоплює великий сегмент туристичного ринку і має велику кількість конкурентів. Туристична фірма займає великий сегмент туристичного ринку України. Залежно від напрямку частка «Феєрії» складає від 3% до 30% ринку масових турів. Компанія постійно створює нові тури та вдосконалює наявні, що урізноманітнює програму для бувалих туристів, та дає більший вибір для туристів нових. Асортимент турів «Феєрії» величезний. У цьому можна переконатись, передивившись список турів фірми, серед яких є: автобусні тури, авіатури, найвигідніша Європа, бюджетні тури, гірськолижні тури, тури з Ігорем Захаренко, тури Україною, готель + авіа (пакетні тури), відпочинок на морі, тури до безвізових країн, тури вихідного дня, дитячі тури, екзотика, весільні тури, корпоративні тури, SPA курорти, круїзи, оздоровчі тури, подієвий туризм. Туроператор «Феєрія» пропонує тури практично в будь-яку країну світу [41], як популярні - Єгипет, Іспанія, Італія, Туреччина, Франція,

Шрі-Ланка, Туніс, Мальдіви, Багамські острови, так і свого роду екзотичні - Камбоджа, Сінгапур, Філіппіни, Еквадор.

Як написано на офіційному сайті фірми, «Феєрія» – це:

- нові ексклюзивні тури і досконала класика, перевірена часом і сотнями поїздок;

- найякісніші екскурсії з найкрутішими гідами;

- найпродуманіші маршрути;

- чесна ціна без прихованих доплат;

- найкраща якість, що враховує багато нюансів;

- довіра, спокій і гарантія.

Девіз: «Життя без подорожей сумне й одноманітне. Життя одне. Живи!»

що знаходить відображенн на логотипі компанії (рис. 2.2).



Рис.2.1. Логотип ТОВ «Феєрія»

Джерело: інтернет-ресурс [40]

За час роботи, компанія отримала безліч нагород:

- Абсолютний Фаворит Олімпу в номінації «Нова якість життя»;

- нагорода в номінації «Автобусні тури року» в міжнародному конкурсі «Вибір року»;

- у 2010 році директор компанії Ігор Захаренко став лауреатом загальнонаціональної премії «Людина року – 2010» у номінації туристична компанія року;

- у 2011 році туристичний телепроект «Феєрія мандрів» отримав 7 нагород на телефестивалі «Відкрий Україну»;
- перше місце у Національному конкурсі «Благодійна Україна – 2016» у номінації «Благодійність середнього бізнесу».

А також безліч дипломів за участь у виставках, маркетингову політику, оригінальний стенд, діяльність на телебаченні. Цікавим є те, що фірма першою впровадила автобусні тури без нічних переїзтів, що робить подорож для туриста значно комфортнішою. Тож, по автобусним турам «Феєрія» знаходиться поза конкуренцією.

«Феєрія» є єдиною туристичною компанією в Україні, яка має свою власну телевізійну передачу – «Феєрія мандрів». Основною тематикою програми є туризм. Ведучий програми – Ігор Захаренко, по сумісництву директор фірми, який знайомить глядача з культурою та історією декількох десятків країн.

Головні принципи туроператора «Феєрія» – це організація комфортних переїзтів, надання гідів з високим досвідом роботи, що постійно супроводжують клієнтів в поїздці, розгляд індивідуальних побажань замовника. Всі пропозиції «Феєрії мандрів» формуються командою експертів в питаннях подорожей, а маршрути випробувані самими співробітниками.

Компанія активно підтримує внутрішній туризм, пропонуючи тури в Карпати, Львів, Одесу, Чернівці, а також різні оздоровчі бази відпочинку України.

Великою перевагою фірми є те, що для кожного регіону мається свій власний гід, який спеціалізується на певних країнах. Це дає змогу більш детально зануритись у свою сферу та донести більше цікавої інформації до туриста.

Основний місія компанії: Ми для туристів, а не туристи для нас. Туризм для нас – не бізнес, а творчість.

Бачення фірми:

- досвідчений, професійний і згуртований колектив, налагоджена і чітка схема роботи з клієнтами і франчайзі;
- співпраця з провідними туроператорами, авіакомпаніями і готелями світу;
- колекція кращих турів, доведених до досконалості завдяки багаторічному досвіду, а також постійна робота по прокладенню нових унікальних маршрутів;
- велика напрацьована база клієнтів, зростаюча кількість постійних туристів.

Цінностями компанії є результативність праці, постійне вдосконалення, ефективність роботи, робота у команді та повага до своїх туристів.

У 2020 році насунулась непередбачувана хвиля коронавірусу, яка дуже сильно вдарила по туристичному бізнесу. Не дивлячись на те, що більшість турів вдалось перенести, фірма втратила значну кількість коштів і її фінансова стійкість похитнулась.

Туристична фірма «Феєрія» активно веде канал на YouTube, де регулярно викладаються ролики про подорожі. На офіційній сторінці у Facebook постійно оновлюється інформація щодо нових турів та пропозицій. Кожен рік фірма випускає свій власний каталог, у якому представлені нові та наявні тури. Друкується велика кількість брошур, запускається реклама на радіо, а також у соціальних мережах.

«Феєрія» отримує левову частку доходу завдяки своїм постійним клієнтам. Серед них є: Марія Бурмака, учасники групи Воплі Відоплясова, Яна Клочкова, Валерій Харчишин та багато інших. Кількість оборотів фірми зростає щорічно. Серед основних партнерів фірми є такі провідні туроператори, як: Join UP!, Anex Tour, Tez Tour, Coral Travel, TUI, Pegas Touristik, Mouzenidis Travel, Аккорд-тур.

## 2.2. Оцінка ефективності управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Феєрія»

Трудові ресурси ТОВ «Феєрія» є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності готелю і його конкурентоспроможності. Трудові ресурси надають руху матеріально-речовинним елементам виробництва. Створюють продукт, вартість і прибутковий продукт у формі прибутку (у даному випадку послуги).

Організаційна структура туристичної фірми «Феєрія» (рис 2.2) складається з декількох підрозділів. Найвищою за ієрархією відносин на фірмі є керівництво компанією, до якого входять генеральний директор, заступник директора та директор розвитку. На наступному ієрархічному щаблі є бухгалтерія. На нижчому рівні робочих відносин є велика кількість відділів, що є ідентичними за рядом їх повноважень. Всього відділів – 7 і 4 керівника. В головному офісі працює 35 співробітників компанії.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Феєрія»

Джерело: побудовано автором

Оцінимо якість трудових ресурсів підприємства ТОВ «Феєрія». Оцінка даного параметра ведеться укрупнено - виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу. У цьому випадку на ТОВ «Феєрія» трудомісткість робіт із функції управління зменшилось на 4 відсотка, що показує, що трудомісткість по усьому підприємстві зменшилася. Підприємство володіє кваліфікованими кадрами: весь персонал має вищу спеціальну освіту. Система оплати праці персоналу являє собою фіксований оклад.

Розглянемо трудовий потенціал туристичного підприємства ТОВ «Феєрія» (табл.2.7).

Таблиця 2.1

**Характеристика трудового потенціалу туристичного підприємства  
ТОВ «Феєрія» за 2020 р.**

№ з/п	Посада	Вік, років	Стаж, років	Освіта	Стать
1	3	4	5	6	7
1	Менеджер з туризму 1	26	6	Вища	Жіноча
2	Менеджер з туризму 2	28	5	Вища	Жіноча
3	Менеджер з туризму 3	26	2	Вища	Жіноча
4	Менеджер з туризму 4	35	8	Вища	Жіноча
5	Менеджер з туризму 5	34	7	Вища	Чоловіча
6	Менеджер з туризму 6	23	2	Вища	Жіноча
7	Менеджер з туризму 7	36	9	Вища	Жіноча
8	Менеджер з туризму 8	29	5	Вища	Жіноча
9	Директор з туризму 9	39	12	Вища	Чоловіча
10	Менеджер з бронювання 1	29	5	Вища	Чоловіча
11	Менеджер з бронювання 2	35	7	Вища	Жіноча
12	Менеджер з бронювання 3	40	12	Вища	Жіноча
13	Менеджер з розрахунків 4	37	9	Вища	Жіноча
14	Менеджер з розрахунків 5	39	10	Вища	Жіноча
15	Менеджер з розрахунків 6	28	2	Вища	Жіноча
16	Фінансовий директор	30	7	Вища	Жіноча
17	Главний бухгалтер	39	8	Вища	Жіноча
18	Бухгалтер	25	5	Вища	Жіноча
19	Касир	29	8	Вища	Жіноча
20	Начальник юридичного відділу	40	17	Вища	Жіноча
21	Юрист	23	3	Вища	Жіноча
22	Начальник агентського відділу	40	15	Вища	Жіноча
23	Менеджер по роботі з агентами 1	29	6	Вища	Жіноча
24	Менеджер по роботі з агентами 2	27	3	Вища	Жіноча
25	Менеджер по роботі з агентами 3	26	5	Вища	Жіноча
26	Менеджер по роботі з агентами 4	30	7	Вища	Чоловіча

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
27	Менеджер по роботі з агентами 5	27	5	Вища	Чоловіча
28	Менеджер по роботі з агентами 6	30	3	Вища	Жіноча
29	Менеджер по роботі з агентами 7	28	5	Вища	Жіноча
30	Менеджер по роботі з агентами 8	31	4	Вища	Жіноча
31	Менеджер по роботі з агентами 9	33	7	Вища	Жіноча
32	Менеджер по роботі з агентами 10	36	6	Вища	Жіноча
33	Охоронець	47	17	Середня	Жіноча
34	Прибиральниця	40	7	Середня	Жіноча
35	Генеральний директор	41	17	Вища	Жіноча

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи табл. 2.1 робимо висновок, що трудовий потенціал є міцний і різномірний. Проведемо аналіз та оцінку трудового потенціалу туристичного підприємства ТОВ «Феєрія» за статтю, віком, якістю підготовки, структурою кадрів, стажем роботи в туризмі за 2010 - 2012 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка структури трудового потенціалу туристичного підприємства ТОВ «Феєрія» за різними характеристиками**

Характеристика	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
<b>Структура трудового потенціалу за статтю</b>						
Ч	10	31,25	10	29,42	10	28,57
Ж	22	68,75	24	70,58	25	71,43
Разом	32	100	34	100	35	100
<b>Структура трудового потенціалу за віком</b>						
До 35	22	68,75	22	64,70	21	60
35-45	9	28,125	11	32,35	13	37,15
Від 45	1	3,125	1	2,95	1	2,85
Разом	32	100	34	100	35	100
<b>Структура трудового потенціалу за якістю підготовки</b>						
Вища	30	93,75	32	94,12	33	94,29
Середня	2	6,25	2	5,88	2	5,71
Разом	32	100	34	100	35	100,0
<b>Структура трудового потенціалу за категорією кадрів</b>						
Керівник	5	15,63	5	14,70	5	14,29
Спеціаліст	25	78,13	27	79,41	28	80
Технічний персонал	2	6,24	2	5,89	2	5,71
Разом	32	100	34	100	35	100
<b>Структура трудового потенціалу за стажем роботи в туризмі</b>						
Немає	0	0	0	0	0	0

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
До 5	15	46,88	13	38,24	6	17,15
5-10	11	34,38	15	44,12	22	62,86
Від 10	6	18,74	16	17,64	7	19,99
Разом	32	100	34	100	35	100

Джерело: побудовано автором

У 2020 році у порівнянні з 2019 виявлено, що структура персоналу за якістю підготовки змінилася не значно. Це свідчить про відсутність плинності кадрів на підприємстві на туристичному підприємстві «Феєрія». Таким чином, бачимо, що в туризмі в 2012 році працює 6 осіб менше 5 років, 22 особи від 5 до 10 років і від 10 років – 7 осіб. У порівнянні із 2011 роком структура трудового потенціалу підприємства за стажем роботи майже не змінилася.

Охарактеризуємо процес управління персоналом на туристичному підприємстві «Феєрія» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Характеристика процес управління персоналом ТОВ «Феєрія»

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Характеристика
Прийоми прийняття рішень	Приймаючи рішення радиться з колективом
Спосіб доведення рішень до виконання	Пропонує , просить, утверджує пропозиції підлеглих
Розподіл відповідальності	Відповідно до повноважень
Відношення до ініціативи	Заохочує, використовує в інтересах справи
Принципи	Підбирає ділових, грамотних працівників
Відношення до знань	Постійно вчиться та розвивається, потребу того ж від працівників
Стиль спілкування	Дружній, йде на контакт
Характер відносин з підлеглими	Рівне, доброзичливе, вимогливе
Відношення до дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей
Відношення до морального впливу на підлеглих	Постійно використовує різні стимули

Аналіз менеджерів туристичного підприємства ТОВ «Феєрія» за напрямками було проаналізовано за різними ознаками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Характеристика менеджерів з туризму туристичного підприємства ТОВ «Феєрія»

Менеджер	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5	Менеджер 6	Менеджер 7	Менеджер 8
Вік	26	28	26	35	34	23	36	29
Стаж роботи в туризмі	6	5	2	8	7	2	9	5
Стаж в «Феєрія»	6	5	2	8	5	2	6	2,5
Освіта	Вища	Вища	Вища	Вища	Вища	Вища	Вища	Вища
Знання DESTINATION	Європа, Туреччина, Єгипет, екзотика	Європа, Туреччина, Єгипет, екзотика	Європа, Туреччина, Єгипет, екзотика	Україна, Туреччина, Єгипет, ОАЕ	Україна, Туреччина, Єгипет, ОАЕ	Європа, Туреччина, Єгипет, екзотика	Україна, Туреччина, Єгипет, ОАЕ	Європа, Туреччина, Єгипет, екзотика
Навичка роботи із ПК	відмінно	відмінно	відмінно	середньо	відмінно	відмінно	відмінно	відмінно
Робота з Інтернетом	відмінно	відмінно	відмінно	відмінно	відмінно	відмінно	відмінно	відмінно
Володіння комп. програмами	пошта, Word, Excel, Самогур	пошта, Word, Excel, Самогур	пошта, Word, Excel, Самогур	пошта, Word, Excel, Самогур	пошта, Word, Excel, Самогур	пошта, Word, Excel, Самогур	пошта, Word, Excel, Самогур	пошта, Word, Excel, Самогур
Володіння іноз. Мовами	англійська, іспанська	французька, німецька	англійська	англійська	англійська	англійська, іспанська	англійська	англійська
Знання тур. законодавства	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі
Знання візового, режиму, страхування тощо	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі	гарне, активно використовує в роботі
Уміння спілкуватися із клієнтом	легко знаходить спільну мову	легко знаходить спільну мову	легко знаходить спільну мову	легко знаходить спільну мову	легко знаходить спільну мову	легко знаходить спільну мову	легко знаходить спільну мову	легко знаходить спільну мову
Пошук пропозицій туроператорів	вміє	вміє	вміє	вміє	вміє	вміє	вміє	вміє
Контакти з партнерами	легко налагоджує контакти	легко налагоджує контакти	легко налагоджує контакти	легко налагоджує контакти	Легко налагоджує контакти	Легко налагоджує контакти	Легко налагоджує контакти	Легко налагоджує контакти
Уміння розробляти нові тури	не входить у повноваження, але має ідеї із цього	неодноразово займався	неодноразово займалася	неодноразово займався	неодноразово займався	не входить у повноваження, але ідеї з цього	неодноразово займався	неодноразово займався
Курси підвищення кваліфікації	курси в Києві	3-х місячні курси в Києві, семінари, виставки	немає, але хоче	немає, але хоче	3-х місячні курси в Києві, виставки	курси в Києві	немає, але хоче	немає, але хоче
Прагнення змін на підприємстві	у сфері мотивації	у сфері кадрової політики	у сфері реклами, фін.	у сфері кадрів	у сфері кадрової політики	у сфері мотивації	у сфері реклами, фін.	у сфері мотивації

Джерело: розроблено автором

Для аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів і раціональність їх використання на туристичному підприємстві, тобто загальну міру ефективності трудових ресурсів підприємства проведено аналіз плинності кадрів, вибуття кадрів, коефіцієнт прийому кадрів, фонд робочого часу, чол/дні.

Таблиця 2.5

## Оцінка показників руху кадрів ТОВ «Фесрія»

Показник	Формула розрахунку	Роки		Абсолютна зміна
		2018	2019	
Плинність кадрів, %	$K_{тек} = \frac{Q_{уб}}{Q} \cdot 100\%$ ,	5,7	0	-5,7
Вибуття кадрів, %	$K_{выб} = \frac{Q_{выб}}{Q} \cdot 100\%$ ,	5,7	0	-5,7
Коефіцієнт прийому кадрів, %	$K_n = \frac{Q_n}{Q} \cdot 100\%$ ,	5,7	0	-5,7
Фонд робочого часу, чол/дні	$\Phi_{рв} = Q \cdot РВ$ ,	7910	7945	-35

Джерело: розроблено автором

Розрахувавши й зрівнявши дані показники ефективності використання трудових ресурсів, видно, що в 2019 році вони зменшилися, тобто можна говорити про стабільність працівників підприємства. Стабільність і низька плинність кадрів говорить про більш ефективну діяльність туристичного підприємства.

Наступним кроком дослідження є аналіз використання трудових ресурсів ПП «Роял Вояж» у 2010-2012 рр. (табл. 2.6).

З табл. 2.6 видно, що на туристичному підприємстві ТОВ «Фесрія» на період з 2010 по 2012 роки наявне ефективне використання трудових ресурсів. Що стосується показників продуктивності праці, то вона за 2012 рік збільшилася на 285,58 тис.грн./ особу.

Таблиця 2.6

**Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «Феєрія» у 2017-2019 рр.**

Показники	Фактичні значення			Відхилення, (+/-)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	34	35	+2,0	+1,0
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	8633,3	9180,2	9995,3	+546,9	+815,1
Кількість обслугованих туристів, осіб	7340,0	9213,0	10894,0	+1873	+1681
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	269,79	270,00	285,58	+0,21	+15,58
Продуктивність праці в натуральному виразі, турів / особу	229,37	270,97	311,25	+41,6	+40,28

Джерело: розроблено автором

Туристичне підприємство ТОВ «Феєрія» діє на основі основних фінансових показників, які використовуються для оцінки його фінансової діяльності й фінансового планування. Фінансовий аналіз стану туристичного підприємства ТОВ «Феєрія», джерел утворення і основних напрямів використання прибутку є процесом дослідження його фінансового стану і основних результатів фінансової діяльності на основі звітних документів туристичного підприємства, таких як баланс (форма № 1), звіт про фінансові результати (форма № 2) та форми № 1-ТУР даного туристичного підприємства.

Прибуток - це частина чистого доходу, створеного в процесі виробництва і реалізованого у сфері звернення, який безпосередньо отримують підприємства. Лише після продажу продукції чистий дохід набуває форми прибутку. Кількісно вона є різницею між виручкою (після сплати податку на додану вартість, акцизного податку і інших відрахувань з виручки до бюджетних і не бюджетних фондів) і повною собівартістю реалізованої продукції. Значить, чим більше підприємство реалізує рентабельній продукції, тим більше отримає прибутки, тим краще його фінансовий стан.

Таблиця 2.7

## Основні економічні показники діяльності «Феєрія»

Найменування показника	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9180,2	9995,3	815,1	8,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7986,8	8795,9	809,1	10,1
Собівартість у відсотках до виручки, %	87	88	1,0	1,1
Валовий прибуток, тис. грн.	1193,4	1199,4	6,0	0,5
Інші операційні доходи, тис. грн.	1460	1680,1	220,1	15,1
Адміністративні витрати, тис. грн.	267,6	267,4	-0,2	-0,1
Витрати на збут, тис. грн.	390,3	378,1	-12,2	-3,1
Інші операційні витрати, тис. грн.	670,1	812,5	142,4	21,3
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	1325,4	1421,5	96,1	7,3
Інші фінансові доходи	23,8	12,7	-11,1	-46,6
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	1349,2	1434,2	85,0	6,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	256,35	272,50	16,2	6,3
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	1092,9	1161,7	68,9	6,3

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши фінансовий стан туристичного підприємства ТОВ «Феєрія» за 2018 – 2019 роки, можна сказати, що підприємство діє на ринку туристичних послуг достатньо ефективно, про що свідчить позитивна динаміка росту чистого прибутку, і підприємство не має серйозних проблеми в фінансово-господарській діяльності. З табл. 2.7 видно, що підприємство є прибутковим. Чистий дохід в 2019 році порівняно з 2018 р. зріс на 8,9% і склав 8795,9 тис. грн. Зростання доходу пов'язано зі збільшенням вартості туру внаслідок інфляції, також збільшенням кількості обслугованих клієнтів, що видно з табл. 2.6. Варто

додати, що в 2019 році клієнти туроператора найчастіше обирали тури більш високої вартості.

Для аналізу ефективності вкладення засобів і раціональність їх використання на туристичному підприємстві, тобто загальну міру ефективності діяльності підприємства проведено аналіз рентабельності діяльності підприємства, (табл.2.8.).

Таблиця 2.8

### Динаміка показників рентабельності туроператора «Феєрія»

Показники	Формула для розрахунку	Норматив	Значення за роками		Відхилення (+, -), п.п.
			2018	2019	
Рентабельність продажів, %	$K_{pn} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	13,7	13,2	-0,5
Рентабельність діяльності, %	$K_{ак} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	11,9	11,6	-0,3

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.7

Як бачимо з табл. 2.8. рентабельність зменшується, що але не суттєво. Зменшення пов'язано зі відносним збільшенням валової собівартості та інших операційних витрат.

Таким чином можна зробити висновок, що проведений аналіз показав достатньо високу ефективності діяльності туристичного підприємства ТОВ «Феєрія», що свідчить про те, що підприємство достатньо ефективно використовує капітал і свої ресурси для здобуття доходу, необхідного для покриття витрат, оплати ПДВ, здобуття прибутку, забезпечення страхового фонду і реінвестування для подальшого розвитку.

Узагальнену оцінку внутрішнього потенціалу підприємства рекомендовано подати у вигляді таблиці «Оцінки основних бізнес-процесів підприємства» (табл. 2.12).

Таблиця 2.9

**Характеристика основних бізнес-процесів туроператора «Феєрія»**

Найменування бізнес-процесу	Опис	Оцінка від 0 до 10 балів
Виробництво основних послуг	Послуги спортивного туризму надаються кваліфікованими інструкторами, які знають деталі організації таких турів	10
Виробництво додаткових послуг	Туроператор пропонує широкий вибір спорядження на прокат	10
Матеріально-технічне забезпечення	Туроператор розташований на території спеціалізованій під спортивний (пригодницький) туризм	10
Кадровий менеджмент	Найм працівників відбувається відповідно до необхідних для посади компетентностей	9
Фінансовий стан	Підприємство є прибутковим	9
Маркетинг	Туристичний оператор недостатньо використовує Інтернет-маркетинг, але відомий завдяки участю в професійних об'єднаннях	7
Інноваційний менеджмент	Розвинути недостатньо	6
Екологічний менеджмент	Спортивний туризм не є масовим туризм і тому є елементом сталого розвитку	10
Корпоративна культура	На підприємстві присутній командний дух	9
Імідж	Підприємство відоме в узьких професійних колах	7

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.9 видно, що туристичне підприємство має міцний внутрішній потенціал, який забезпечується досвідом роботи на ринку, сильним кадровим складом та стабільним фінансовим станом.

### **2.3 Дослідження процесу формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «Феєрія»**

Формуванням кадрового потенціалу є створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює все туристичне підприємство, трудовий колектив і кожного індивіда. Використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навиків працівника, трудового колективу і суспільства в цілому. В умовах ринку, раціональне використання

кадрового потенціалу полягає в повнішому виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно - кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

Формування і використання кадрового потенціалу є діалектично пов'язані. Як стоїть проблема безперервного покращення використання кадрового потенціалу, так і безперервно стоять задачі покращення формування кадрового потенціалу. Діалектична пов'язаність формування кадрового потенціалу і використання кадрового потенціалу передбачають і їх самостійне визначення і вивчення. Аналізуючи розподіл функцій працівників ТОВ «Феєрія» можна зробити висновок, що кожний співробітник виконує свою роботу під керівництвом менеджера або керівника. Відділи тісно зв'язані між собою та постійно взаємодіють. Організаційна структура побудована достатньо добре і підпорядковано. Робітники підпорядковуються начальнику (менеджеру), який, в свою чергу підпорядковується генеральному директору.

Таблиця 2.10

## Штатний розклад ТОВ «Феєрія» за 2020 р.

Назва відділу	Посада	Кількість працівників	Оклад	Фонд оплати праці,міс.	Фонд оплати праці, рік
1	2	3	4	5	6
Фінансовий відділ	1.Фінансовий директор	1	26000	26000	312000
	2. Головний бухгалтер	1	24000	24000	288000
	3. Бухгалтер	1	20000	20000	240000
	4. Касир	1	14000	14000	168000
Відділ з туризму	1.Директор туризму	1	23000	23000	276000
	2.Менеджер по роботі з клієнтами	8	18000	144000	1728000
	3.Відділ бронювання	3	17000	51000	612000
	4. Відділ розрахунків	3	18000	54000	648000

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4	56	
Юридичний відділ	1. Начальник юридичного відділу	1	17000	17000	204000
	2. Юрист	1	20000	20000	240000
Агентський відділ	1. Начальник агентського відділу	1	20000	20000	240000
	2. Менеджер по роботі з агентами	10	16000	160000	1920000
Технічний персонал	1. Охоронець	1	10000	10000	120000
	2. Прибиральниця	1	6000	6000	72000

Джерело: побудовано автором

Визначення потреби в кадрах у даному підприємстві здійснюється з урахуванням особливостей окремих категорій працівників. Зокрема, потреба в адміністративно-управлінському персоналі визначається на основі експертних оцінок, в оперативному й допоміжному персоналі - по кількості робочих місць із урахуванням режиму роботи. На основі прогнозу складається основний плановий документ в області управління персоналом - штатний розклад, що переглядається щорічно. Для покриття потреби в персоналі використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела покриття потреби в персоналі.

Процес організації пошуку і підбору персоналу в ТОВ «Феєрія» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Характеристика процесу підбору персоналу в ТОВ «Феєрія»

Стадія	Заходи
1	2
1. Планування потреб в персоналі	- планування потреб в персоналі проводиться кожним структурним підрозділом по своїй вертикалі; - пропозиції підрозділів узагальнюються відділом по роботі з персоналом.
2. Формулювання вимог до працівника за вакантною посадою	- робота по заповненню планових і поточних вакансій проводиться на основі заявки. Керівник підрозділу вказує необхідні вимоги до освіти, досвіду роботи і кваліфікації нових працівників, статево-віковим характеристикам, рівню оплати праці, що передбачається, визначає інші необхідні вимоги, виходячи із посадових інструкцій по вакантній посаді. Заповнена заявка передається в відділ по роботі з персоналом.

Закінчення табл. 2.11

1	2
---	---

3.Відбір і погодження кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- попереднє розглядання кандидата здійснюється відділом по роботі з персоналом;</li> <li>- дається оцінка особистих характеристик, мотивації, очікування по кар'єрному і професійному зростанню, відношення до цінностей і відповідність нормам корпоративної культури;</li> <li>- керівник структурного підрозділу роз'яснює кандидату функціональні обов'язки, які необхідно виконувати відповідно вакантній посаді і визначає рівень професійних знань, вмінь, навичок претендента, відповідність кваліфікаційним вимогам;</li> <li>Додаткове тестування , що дозволяє оцінити рівень професійних знань, ступінь володіння іноземною мовою, рівень аналітичних здатностей; уважність кандидата, його конфліктність та стресостійкість;</li> <li>- служба безпеки проводить перевірку ділової і соціальної репутації кандидата;</li> <li>- посадові особи, що приймали участь у процедурі погодження прийому кандидату, фіксують свій висновок в анкеті кандидата.</li> </ul>
4.Закриття вакансії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття кінцевого рішення приймається після отримання усіх необхідних у анкеті кандидата та проходження ним інструктажів з техніки безпеки;</li> <li>- керівник структурного підрозділу і відділ по роботі з персоналом визначають рівень оплати праці претендента, у відповідності із затвердженим ФОП</li> <li>- з урахуванням відповідних професійних і особистих якостей претендента вимогам за вакантною посадою;</li> <li>- інформування претендента по рішення про прийом на роботу;</li> <li>- надання кандидатом документів у відповідності з вимогами;</li> <li>- видання наказу про прийом на роботу.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Що стосується системи мотивації, те основною формою економічної мотивації є заробітна плата, що виплачується на основі затверджених посадових окладів. Виплачуваного в цей час розміру зарплати, звичайно, не вистачає для задоволення працівників, тому таке положення з оплатою праці є однією із причин звільнень працівників за власним бажанням. Керівництво підприємства приділяє увагу і іншим методам мотивації персоналу, форми заохочень персоналу представлені в табл. 2.12.

Аналіз форм заохочень, застосовуваних у ТОВ «Фесерія» показав, що найбільше широко використовується нагородження почесними грамотами, оголошення подяк.

Таблиця 2.12

**Форми заохочення працівників ТОВ «Феєрія» в 2019 році**

Вид заохочення	Категорія працівників	Число заохочень	Загальне число заохочень	Частка заохочень в загальній кількості, %
Оголошення подяки	Керівники	5	34	36,9
	Фахівці	10		
	Оперативний персонал	14		
	Допоміжний персонал	5		
Нагородження почесною грамотою	Керівники	5	30	32,6
	Фахівці	8		
	Оперативний персонал	14		
	Допоміжний персонал	3		
Нагородження грошовою премією	Керівники	2	25	27,2
	Фахівці	5		
	Оперативний персонал	16		
	Допоміжний персонал	2		
Нагородження коштовним подарунком	Керівники	1	3	3,3
	Фахівці	2		
	Оперативний персонал	-		
	Допоміжний персонал	-		
Усього заохочень по категоріях працівників	Керівники	13		
	Фахівці	25		
	Оперативний персонал	44		
	Допоміжний персонал	10		
Разом			92	100,0

Джерело: розроблено автором

Розглянемо, чи достатньо добре реалізуються методи управління талантами на підприємстві «Феєрія» (табл. 2.13) та дамо оцінку ступені їх реалізації. Управління талантами – це інтегрований підхід до управління різними HR процесами, включаючи наймання, швидку адаптацію, навчання, управління ефективністю діяльності, розвиток лідерства та планування заміщення посад. Для якісного управління талантами в туристичному підприємстві необхідно з самого початку визначити алгоритм дій, щоб виконати план. В цьому випадку важко обійтись без талантів, які, керуючись своїми знаннями та навичками, виконають поставлену роботу на відмінно та досягнуть кінцевої мети. Технології управління персоналом і талантами в на підприємстві повинні охоплювати найважливіші аспекти сучасного управління людськими ресурсами: розробку стратегії, проектування діяльності, залучення

та адаптація нових співробітників, стимулювання праці, професійне навчання і розвиток, оцінка людських ресурсів.

Таблиця 2.13

**Реалізація методів управління талантами на підприємстві  
ТОВ «Феєрія»**

Елементи системи управління талантами	Характеристика	Ступінь реалізації (0-5)
Ідентифікація талантів	Ідентифікація та поповнення пулу талантів проводиться не на регулярній основі, а, приблизно, раз на рік	3
Розвиток талановитих співробітників	Реалізація знань та ідей в основному використовується на практиці. В більшості випадків складанням плану розвитку співробітників займається вище керівництво компанії	4
Мотивація та утримання талантів	На підприємстві часто використовується нематеріальна мотивація, а також визнання заслуг. Для «талантів» можливість для розвитку на середньому рівні. Періодично даються цікаві завдання.	4
Система комунікацій при управлінні талантами	Внутрішні комунікації є максимально прозорими. У компанії сформульовано поняття таланту. Програми виявлення та розвитку талантів та програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників у процесі дороблення	4
Поповнення «пулу талантів»	Компанія виявляє, розвиває і утримує в основному власні таланти. Поповнення новими «талантами» трапляється періодично	3

Джерело: розроблено автором

З даної таблиці видно, що управління талантами на підприємстві «Феєрія» не на найвищому рівні. Недостатньо уваги приділяється показникам ідентифікації талантів та поповненні «пулу талантів». Для цього необхідно провести низку заходів з впровадження системи управління талантами. Методика управління талантами передбачає цілісний підхід до роботи з співробітниками, які володіють високим потенціалом розвитку здібностей у сфері лідерства й менеджменту, здатними в перспективі посісти ключові посади. Управління талантами не можна обмежувати тільки створенням кадрового резерву, хоча навіть це для багатьох організацій є великим кроком у напрямку підвищення ефективності бізнес процесів.

Наступним кроком є коротка характеристика функцій менеджменту персоналу ТОВ «Феєрія» (табл.. 2.14).

Таблиця 2.14

### Реалізація функцій менеджменту персоналу ТОВ «Феєрія»

Функції	Процес реалізації функції на підприємстві
1.Планування персоналу	Планування здійснюється лише в міру потреби (при звільненні за власним бажанням, у зв'язку з виходом на пенсію)
2.Визначення способів залучення	У першу чергу із внутрішніх джерел, при необхідності – із зовнішніх
3.Маркетинг персоналу	У цей час не реалізується
4.Підбор, оцінка, відбір і прийняття на роботу співробітників	Здійснюється на основі анкетних даних, тестування
5.Адаптація, підвищення кваліфікації співробітників	Здійснюється на робочих місцях
6.Планування кар'єри	Не здійснюється
7.Розвиток персоналу, забезпечення професійного росту	Тільки в процесі виконання нових завдань
8.Мотивація персоналу	Регулярна виплата заробітної плати в межах посадових окладів і публічне заохочення співробітників
9.Керівництво персоналом	Функції і завдання розподіляються відповідно до посадових інструкцій
10.Витрати на персонал	Підприємство здійснює всі необхідні платежі
11.Організація робочого місця	Відповідає технічним нормам
12.Забезпечення оптимального графіка роботи, відпусток	Здійснюється чітко виконання цієї функції і засвідчується документально
13.Кадрове діловодство	Виконується відділом по роботі з персоналом на основі комп'ютерної технології
14.Правове регулювання трудових відносин	Зафіксовано в Статуті і колективному договорі, чітко виконується
15.Забезпечення безпеки, охорони праці, здоров'я співробітників	Безпека праці забезпечується додержанням вимог, строго контролюється
16.Соціальне забезпечення співробітників	Реалізується у вигляді соцпакету

Джерело: розроблено автором

Існуючі методики не завжди дозволяють оцінити результативність професійної діяльності менеджерів. Багато методики допускають лише загальні орієнтовні висновки; методики, які використовують тільки експертні оцінки, як

правило, не поєднуються з самооцінкою менеджерів. Зупинимося на методі аналізу ієрархій (МАІ), запропонований Т. Сааті. Цей метод базується на парних порівняннях альтернативних варіантів (працівників) за критеріями з використанням дев'ятибальною шкалою і подальшим ранжуванням набору альтернатив по відношенню до цілей. Відносини між критеріями визначаються шляхом побудови ієрархії критеріїв та використання порівнянь для визначення важливості критеріїв і підкритеріїв. Використання МАІ для оцінки результативності персоналу дає можливість уявити надії в чітких математичних вимірах, а також отримати порівняльний аналіз ринкової вартості працівників та їх внесок у результативність організації.

Перший крок - декомпозиція задачі на більш прості складові і представлення задачі в ієрархічній формі. В результаті була виражена відносна ступінь взаємодії елементів в ієрархії. Уявімо ієрархію оцінки працівників на рис. 2.2.

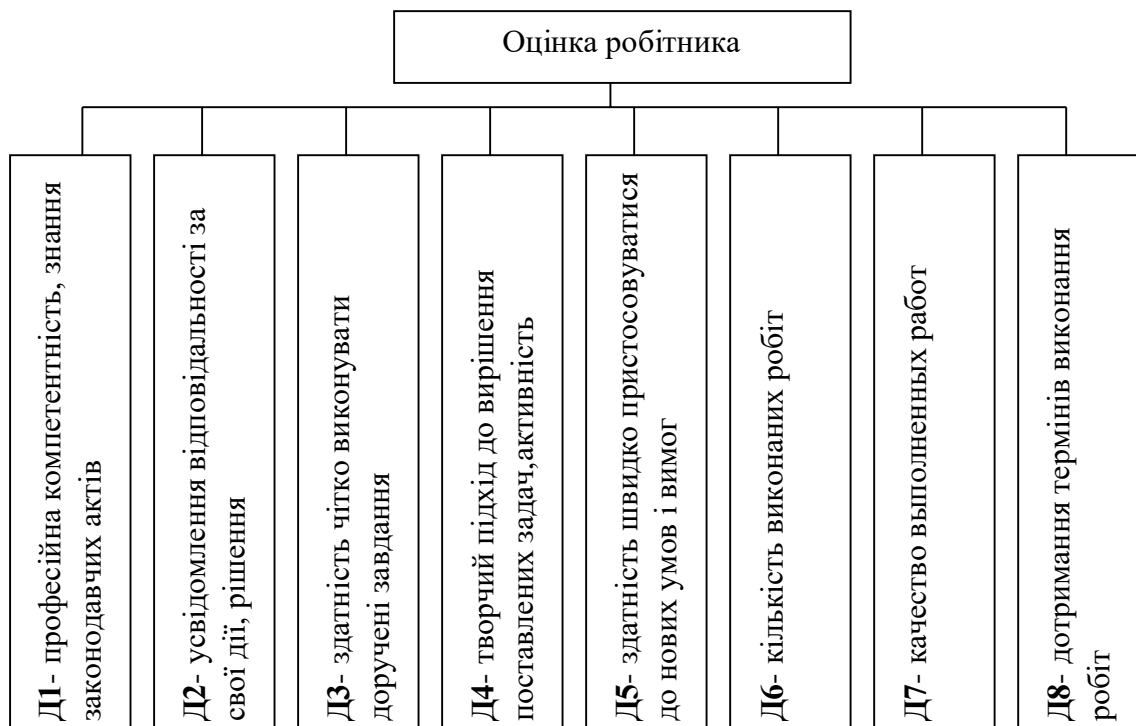


Рис. 2.2 Ієрархія оцінки працівників ТОВ «Феєрія»

Джерело: розроблено автором

Використовуючи методику Вілсона, кожному працівнику ТОВ «Феєрія» можна запропонувати тест, текст опитувальника містить питання по кожному з

положень Д. За результатами тесту треба буде вивести середні бали по кожному працівнику.

Таблиця 2.15

**Показники середніх балів тестування працівників ТОВ «Фесрія»**

Показник співробітника	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5	Д6	Д7	Д8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Співробітник 1	4,666	2,666	3,800	4,200	4,000	3,666	4,750	4,666
Співробітник 2	4,333	4,666	4,000	3,600	4,000	4,666	4,500	3,666
Співробітник 3	5,333	4,333	4,200	5,200	6,000	3,000	3,750	3,000
Співробітник 4	5,666	3,000	3,800	5,400	4,500	4,000	4,000	4,000
Співробітник 5	4,666	4,000	4,800	4,800	3,500	5,333	4,000	4,666
Співробітник 6	5,333	5,000	3,600	5,600	4,500	5,000	5,250	5,000
Співробітник 7	6,666	2,333	4,600	4,400	3,500	4,333	3,750	3,000
Співробітник 8	4,666	4,333	4,200	4,200	4,500	4,000	3,750	3,666
Співробітник 9	4,789	3,678	3,750	4,800	4,355	3,233	2,333	3,566
Співробітник 10	5,600	3,600	4,400	5,333	5,000	5,250	3,750	5,600
Співробітник 11	5,000	2,333	3,566	4,800	3,600	5,333	3,678	4,789
Співробітник 12	5,333	5,600	3,600	5,000	4,400	3,750	5,600	3,750
Співробітник 13	5,250	3,600	2,333	3,750	5,333	4,800	5,000	3,566
Співробітник 14	3,750	4,200	3,566	4,800	5,600	4,400	4,789	5,250
Співробітник 15	4,800	3,750	2,333	5,000	5,333	4,800	3,678	5,600
Співробітник 16	4,200	5,600	4,400	3,566	4,800	4,200	3,600	2,333
Співробітник 17	5,250	5,000	3,600	5,250	5,333	4,789	3,566	3,678
Співробітник 18	5,600	2,333	4,200	4,800	4,400	3,600	3,750	4,800
Співробітник 19	4,200	2,333	3,750	4,789	3,678	3,566	5,250	5,600
Співробітник 20	4,789	4,200	5,333	5,600	2,333	5,250	2,333	3,678
Співробітник 21	3,600	3,750	4,800	4,789	3,600	4,200	5,250	3,566
Співробітник 22	4,200	2,333	5,250	3,566	3,750	3,600	4,789	4,800
Співробітник 23	3,566	4,789	5,333	3,678	5,600	3,600	4,200	5,250
Співробітник 24	4,800	5,250	2,333	3,750	5,333	4,200	3,600	3,678
Співробітник 25	5,250	4,800	4,200	5,600	3,566	3,600	5,250	3,750

*Закінчення табл. 2.15*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Співробітник 26	3,678	3,750	5,600	3,600	4,789	4,800	4,200	5,333

Співробітник 27	2,333	4,789	4,800	5,250	3,678	5,333	3,600	4,789
Співробітник 28	4,200	5,333	5,600	3,600	5,250	4,200	3,750	3,678
Співробітник 29	4,200	4,789	3,678	3,750	2,333	3,750	4,789	4,789
Співробітник 30	4,789	5,333	2,333	5,600	4,200	4,567	5,600	4,657
Співробітник 31	5,600	3,750	5,250	4,200	5,333	4,789	3,600	5,333
Співробітник 32	2,333	4,200	3,678	3,750	5,333	5,600	2,333	3,678
Співробітник 33	3,600	5,250	4,789	5,333	4,789	5,600	4,789	3,750
Співробітник 34	3,678	3,750	2,333	4,200	3,600	5,250	4,200	3,750

Джерело: розроблено автором

На другому етапі була складена матриця попарних порівнянь для визначення важливості критеріїв. При складанні матриці порівнюється відносна важливість лівих елементів матриці з елементами нагорі, тобто якщо елемент зліва важливіше елемента вгорі, то в матрицю вноситься позитивне ціле число, якщо навпаки - дробове.

Елементи завдання порівнюються попарно по відношенню до їх впливу на загальну для них характеристику.

Система попарних порівнянь призвела до результату, який представлений у вигляді зворотно симетричної квадратичної матриці, елементом якої є інтенсивність виявлення елемента ієрархії, який оцінюється з допомогою шкали парних порівнянь, де бальні оцінки мають наступні значення:

- 1 - однакова важливість;
- 3 - помірна перевага одного над іншим;
- 5 - істотну перевагу одного над іншим;
- 7 - значна перевага одного над іншим;
- 9 - дуже значне переважання;
- 2,4,6,8 - проміжні значення.

На третьому етапі визначено вектор пріоритетів, що характеризують значимість кожного з факторів та складено алгоритм за такою схемою:

1. Підрахуємо суму початкової матриці по стовпцях і отримаємо вектор (X).

2. Ділимо початкову матрицю на вектор (X) і отримуємо нормалізовану матрицю.

3. Розраховуємо суму елементів нормалізованої матриці по рядкам, отримуємо вектор (Y).

4. Наводимо вектор (Y) до стандартизованого вигляді шляхом ділення кожного елемента на суму елементів вектора (Y). Стандартизований вектор характеризує значення пріоритетів.

Таблиця 2.16

**Матриця попарних порівнянь критеріїв оцінки**

	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5	Д6	Д7	Д8
Д1	1	5	3	7	6	6	1/3	¼
Д2	1/5	1	1/3	5	3	3	1/5	1/7
Д3	1/3	3	1	6	3	4	6	1/5
Д4	1/7	1/5	1/6	1	1/3	1/4	1/7	1/8
Д5	1/6	1/3	1/3	3	1	1/2	1/5	1/6
Д6	1/6	1/3	1/4	4	2	1	1/5	1/6
Д7	3	5	1/6	7	5	5	1	1/2
Д8	4	7	5	8	6	6	2	1

Джерело: розроблено автором

Уявімо результати розрахунку вектора пріоритетів важливості критеріїв оцінки в табл. 2.17. В цій таблиці вказані стандартизовані вектори, отримані з матриці нижнього рівня ієрархії по вказаним вище алгоритмом.

Розрахуємо узагальнюючу оцінку пріоритетів як суму досягнень по рядкам оцінок кожного працівника щодо кожного критерію, за результатами, представленими в табл. 2.16 та 2.17.

Таблиця 2.17

**Вектор пріоритетів важливості критеріїв оцінки**

Критерій	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5	Д6	Д7	Д8
----------	----	----	----	----	----	----	----	----

Вектор пріоритетів	0,173	0,054	0,188	0,018	0,031	0,036	0,167	0,333
-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунків рейтингової оцінки працівника наведемо в табл.

2.18

Таблиця 2.18

### Рейтингова оцінка працівника ТОВ «Фесрія»

Співробітник <i>1</i>	Глобальний пріоритет <i>2</i>
Співробітник 1	4,344
Співробітник 2	4,079
Співробітник 3	3,959
Співробітник 4	4,236
Співробітник 5	4,533
Співробітник 6	4,832
Співробітник 7	4,112
Співробітник 8	4,035
Співробітник 9	4,035
Співробітник 10	2,94
Співробітник 11	4,92
Співробітник 12	4,26
Співробітник 13	4,45
Співробітник 14	3,97
Співробітник 15	4,50
Співробітник 16	4,38
Співробітник 17	3,6
Співробітник 18	4,10
Співробітник 19	4,10
Співробітник 20	4,63
Співробітник 21	4,03
Співробітник 22	4,14
Співробітник 23	4,55
Співробітник 24	4,70
Співробітник 25	3,77
Співробітник 26	4,42
Співробітник 27	4,75
Співробітник 28	4,16
Співробітник 29	4,30
Співробітник 30	4,35
Співробітник 30	4,40
Співробітник 31	4,95
Співробітник 32	3,37
Співробітник 33	4,30

Співробітник 34	3,6
-----------------	-----

Джерело: розроблено автором

На підставі табл. 2.18 визначимо найвищий рейтинг. У нашому випадку - це оцінка співробітника №31

Запропонована методика дозволяє визначити не тільки рейтинг працівника з точки зору його вкладу в загальний результат діяльності підприємства, але і дає можливість оцінити реальну ринкову індивідуальну вартість працівника як конкретної особи, яка вміє виконувати ті чи інші функції, вирішувати ті чи інші завдання.

Узагальнюючи вищесказане, можна сказати, що проблема оцінки персоналу актуальна вже багато років і інтерес до неї навряд чи зменшиться. Немає ідеальних методів оцінки персоналу, але вже зараз існують інструменти, які дозволяють досягти максимальної об'єктивності при оцінці.

Надалі вдосконалення запропонованої методики рекомендується використовувати підприємству ТОВ «Феєрія» в напрямку ефективної мотивації шляхом ефективного і справедливого розподілу заробітної плати.

На основі дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, узагальнивши отримані дані, побудуємо матрицю SWOT туристичного підприємства ТОВ «Феєрія» (табл. 2.19).

На основі профілю дослідження макросередовища можна зробити висновок, що воно є абсолютно несприятливим в умовах карантинних обмежень через COVID-19. Це і впровадження додаткових туристичних формальностей, і зменшення купівельної спроможності, і обмеження в організації додаткових послуг в готелях та інше. Однак відтермінований попит є такою можливістю, яку вкрай необхідно використовувати після полегшення карантинних умов.

*Таблиця 2.19*

#### **Матриця SWOT туристичного підприємства ТОВ «Феєрія»**

Можливості	Сильні сторони
------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- відтермінований попит через обмеження у подорожах внаслідок COVID-19;</li> <li>- щорічне підвищення рівня купівельної спроможності мешканців Києва;</li> <li>- популяризація корпоративних виїздів за допомогою туристичних операторів;</li> <li>- розвиток технологій, які спрощують подорожі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сильний бренд, пізнаванність марки завдяки телепрограмі;</li> <li>- великий досвід роботи на туристичному ринку;</li> <li>- широкі можливості для просування власного туристичного продукту за допомогою різноманітних каналів збуту;</li> <li>- довгострокова співпраця з туроператорами на прийомі;</li> <li>- великий асортимент турів; наявність багатофункціонального сайту</li> </ul>
Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- форс-мажорні обставини внаслідок COVID-19;</li> <li>- посилення податкової і регуляторної політики держави, зокрема шляхом внесення змін в закон України «Про туризм»</li> <li>- зростання витрат конкурентів на просування продукції;</li> <li>- зростання чисельності конкурентів на ринку;</li> <li>- зниження рівня купівельної спроможності населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність єдиної стратегії в управлінні підприємством;</li> <li>- слабе і повільне реагування на ринкові зміни через певну бюрократизованість.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Слабкі сторони компанії – відсутність єдиної стратегії в управлінні підприємством; слабе і повільне реагування на ринкові зміни через певну бюрократизованість. До важливих сильних сторін варто віднести сильний бренд, пізнаванність марки завдяки телепрограмі; великий досвід роботи на туристичному ринку; широкі можливості для просування власного туристичного продукту за допомогою різноманітних каналів збуту.

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що досліджуване підприємство володіє стратегічним потенціалом, однак має слабкі сторони, які негативно позначаються на розвитку підприємства. Рішення цих проблем є необхідною умовою для виживання на туристичному ринку.

## Висновки за розділом 2

Отже, туристична фірма «Феєрія» – це провідна компанія в туристичній сфері в Україні, яка існує на ринку ще з 2002 року. Компанія отримала безліч нагород та першою впровадила автобусні тури без нічних переїздів. Туроператор вже багато років користується довірою клієнтів та забезпечує їх високоякісним сервісом. Аналіз управлінських рішень демонструє високу якість управлінських рішень та зацікавленість працівників у роботі.

У другому розділі були розглянені питання трудового потенціалу ПП «Феєрія мандрів». Аналіз ефективності управління фірмою показав, що компанія надає широке поле для розвитку персоналу. Оцінка ефективності місця управління персоналу в цілому наближена до відмінної, проте є деякі фактори, які не дозволяють досягти найвищої позначки. Системі управління талантами не приділяється належна увага.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»**

#### **Шляхи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на ПП «Феєрія мандрів»**

Особливу увагу при оцінці ефективності використання персоналу слід приділити виявленню та мобілізації резервів підвищення ефективності праці на ПП «Феєрія мандрів».

Однією з умов успішного і ефективного використання персоналу є раціональне комплектування штату підприємства. Таке тонка справа, як підбір, розстановка і виховання кадрів вимагають вміння своєчасно розглянути в людині організаторські здібності, побачити в ньому такі риси, які необхідні справжньому керівнику. З цією функцією цілком здатні впоратися працівники кадрових служб за умови чіткого розмежування їх компетенції, якщо відділи кадрів будуть укомплектовані фахівцями відповідної кваліфікації: юристами, психологами, економістами, соціологами.

Процес навчання персоналу - обов'язковий елемент професійного розвитку людських ресурсів туристської організації ПП «Феєрія мандрів», тобто процесу підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, посадових обов'язків, вирішення поставлених перед турфірмою завдань.

Професійне навчання - процес безперервний. Для працівника він починається вже в ході випробувального терміну і триває протягом всього часу роботи в організації. Наприклад, співробітники відділу продажів повинні регулярно проходити наступні види навчання, тренінги (по Ф. Котлером та ін.):

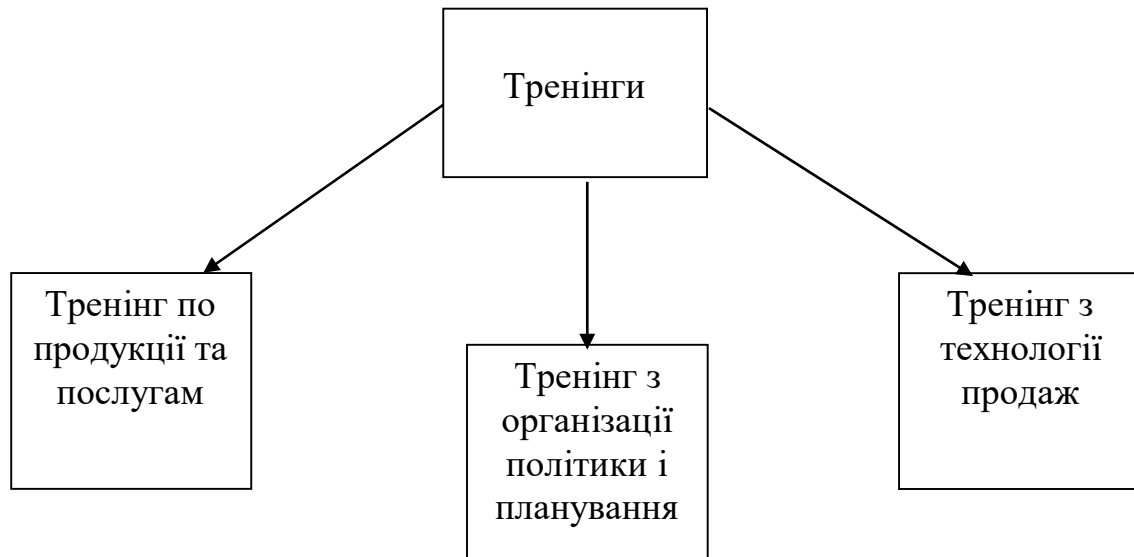


Рис.3.1. Різновид тренінгів, що можуть бути впроваджені на підприємстві «Феєрія мандрів»

1) тренінг по продукції, послуг. Нові технології постійно вносять істотні корективи в індустрію туризму і гостинності. Змінюються системи резервування, техніка зв'язку, транспортні засоби, а відповідно і система управління, обслуговування, доставки, і т.д.;

2) тренінг з організаційної політики і планування. Нездатність одного менеджера слідувати політиці фірми веде до загальним недоробок в реалізації її стратегії розвитку;

3) тренінг з технології продажу. Зараз вже багато хто фахівці прийшли до висновку, що здатність продавати не дається від народження, а отже, регулярний тренінг з продажу виключно ефективний. [34].

Тренінги дозволяють:

- розглянути певну проблему в умовах значного скорочення часу;
- формувати в учнів вміння орієнтуватися в нестандартних ситуаціях;
- виявляти, аналізувати, встановлювати причини і вирішувати конкретні виробничі проблеми,

- розвивати навички роботи груповим методом при підготовці і прийнятті управлінських рішень

- формувати єдність, узгодженість взаємодії підрозділів та команд, - встановлювати взаєморозуміння між співробітниками. і т.п.

Вважається, що корпоративне навчання ефективніше, ніж індивідуальна підготовка спеціаліста. Тому корисними додатковими ефектами корпоративного тренінгу на ПП «Феєрія мандрів» незалежно від теми часто є:

- зростання лояльності співробітників до компанії
- збільшення мотивації і підвищення інтересу до роботи,
- підвищення впевненості учасників у своїх силах,
- поліпшення взаємодії між підрозділами компанії,
- підвищення віддачі за рахунок появи нових смислів у роботі, прагнення до вдосконалення і відкритості до змін в компанії.

А це означає:

1. Зниження витрат;
2. Зростання доходів компанії;
3. Збільшення продуктивності;
4. Поліпшення відносин з клієнтами;
5. Зменшення плинності кадрів;
6. Здоровий моральний дух в компанії;
7. Зниження опору змінам в компанії.

На підставі аналізу виявлених потреб у розвитку персоналу необхідно сформулювати конкретні, вимірні цілі навчання. Однак оцінити ефективність програми навчання таким чином вдається не завжди. Тоді використовуються непрямі методи оцінки: тестування, проведене до і після навчання; анкетування учнів; спостереження за їх роботою.

Потім розробляється програма навчання, визначається її зміст і методи. В туризмі і гостинності найбільш поширені наступні методи навчання(рис. 3.2):

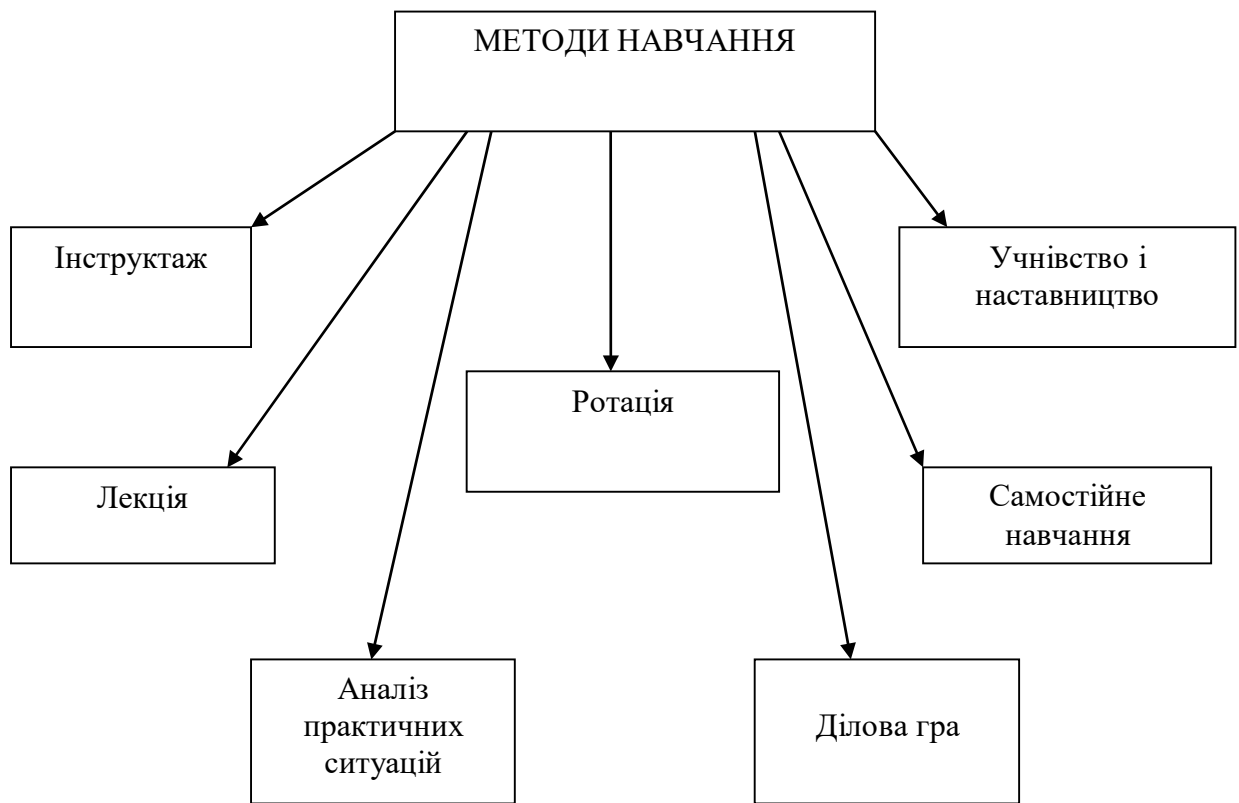


Рис.3.2 Методи навчання персоналу на туристичному підприємстві «Феєрія мандрів».

- інструктаж - представляє собою роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці.

Він може проводитися як співробітником, давно виконуючим дані функції, так і спеціальним інструктором.

- ротація (перехресне навчання) - метод навчання, при якому працівник тимчасово переміщується на іншу посаду для придбання нових навичок.

- учнівство і наставництво - працюючи поряд з майстром своєї справи, молоді працівники швидше осягають премудрості професії. Цей метод підкреслює неефективність методу самонавчання («пливи або потонеш») в туризмі. Дуже багатьох молодих менеджерів - новачків він сильно лякає. Результатом стають плинність кадрів і психологічні проблеми;

- лекція - відмінний засіб викладу великої кількості інформації за короткий часовий інтервал. Один лектор працює відразу з декількома десятками слухачів, тому цей метод економічно вигідний. Але в навчанні дорослих він малоефективний, оскільки слухачі виконують пасивну роль і швидко втрачають інтерес до заняття;

- аналіз практичних ситуацій дозволяє провести групове обговорення, дискусію щодо реальної проблеми в галузі туризму. При цьому інструктор, викладач апелює до досвіду слухачів і пропонує свої варіанти вирішення завдання;

- ділова гра - метод навчання, найбільш наближений до реальної професійної діяльності працівників, що дозволяє розвивати як практичні, так і поведінкові навички. Наприклад, в агентствах резервування для авіакомпаній, що входять до системи «Sabre і Apollo», майбутні агенти, перш ніж бути допущеними до роботи, за спеціальною методикою програють всі можливі діалоги з клієнтом;

- самостійне навчання - найбільш простий і дешевий вид навчання. Воно може бути ефективним за умови, що організація надає працівнику кошти навчання - книги, відеофільми, комп'ютерні програми. [37].

### **Розробка заходів щодо вдосконалення системи ротації кадрів на ПП «Феєрія мандрів»**

Перш ніж вдосконалювати систему ротації на ПП «Феєрія мандрів», слід визначитися для керівництва з сутністю ротації, за якою слід розуміти метод навчання, при якому працівник переміщується на іншу посаду для придбання нових навичок. Пропонований нами підхід до проведення ротації кадрів на туристичному підприємстві ПП «Феєрія мандрів» базуватися на трьох аспектах:

- по-перше відправною точкою формування кадрового резерву та проведення ротації персоналу є його оцінка, що дозволяє виявити найбільш перспективних співробітників;

- по-друге, оцінка персоналу має включати як суб'єктивні (оцінка працівника його безпосереднім керівником), так і об'єктивні (виявлені в результаті спеціальних досліджень) показники, що впливають на якість виконуваної їм роботи;

- по-третє, ротації в першу чергу повинні бути «піддані» молоді співробітники, які ще не встигли спробувати себе в різних сферах діяльності, і основна частка трудової діяльності яких пройшла на даному підприємстві (дослідження показують, що саме такі співробітники мають більший потенціал мобільності і більшою мірою готові брати участь у ротації). [38, с. 34].

У першу чергу потрібно розробити положення про ротацію персоналу на туристичному підприємстві ПП «Феєрія мандрів». Положення про ротацію на ПП «Феєрія мандрів» буде містити такі пункти:

#### 1. Загальні положення.

Це положення регламентує ротацію персоналу туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів» з числа керівників вищої і середньої ланок управління, в чій обов'язки входить виконання організаційно-розпорядчих та адміністративно-господарських функцій, а також спеціалістів, які мають перспективу кар'єрного росту або шукають іншу роботу в компанії.

Ротація в сенсі цього Положення - переміщення працівника за особистою заявою на тимчасово вільну посаду (з причини постійного догляду працівника в чергову або навчальну відпустку, у відпустку по догляду за дитиною і т.п.) з виконанням ним відповідних обов'язків за цією посадою, визначених посадовою інструкцією.

Метою ротації є виявлення у працівника управлінських навичок, здатності швидко розібратися і адаптуватися до ситуації в іншому структурному підрозділі, оцінка ділових та особистісних якостей працівника,

виявлення його сильних і слабких сторін з метою подальшого зростання його кар'єри, придбання їм принципово інших професійних навичок.

Підсумком якісно проведеної ротації також є приплив інновацій в чинні механізми управління, оптимальне використання кадрів туристичного підприємства, полегшення спільного вирішення перспективних і поточних виробничих завдань внаслідок розуміння менеджерами потреб інших підрозділів, і, як результат, - підвищення ефективності функціонування організаційно-господарської структури підприємства в цілому.

Ротація персоналу носить добровільний характер.

Тривалість періоду ротації встановлюється за погодженням між безпосереднім керівником працівника та керівником структурного підрозділу, у яку він направляється на ротацію. Тривалість ротації не може становити, як правило, менше чотирьох тижнів.

Функції управління ротацією в компанії покладаються на відділ професійного розвитку персоналу служби персоналу основного суспільства.

## 2. Порядок підготовки ротації

Ротація працівників є частиною Програми розвитку персоналу, рекомендованої щорічно за поданням генерального директора туристичного підприємства .

Річний графік ротації персоналу складається на підставі заявок керівників структурних підрозділів ПП «Феєрія мандрів» в Програму розвитку персоналу.

На підставі річного графіка ротації відділ кадрів у відповідності з особистою заявою працівника видає наказ про його тимчасове переведення на іншу посаду. За працівником зберігається його постійне робоче місце і середня заробітна плата.

План-графік проведення ротації складається керівниками структурних підрозділів, куди працівник направляється на ротацію і де він має постійне місце роботи і узгоджується з начальником відділу професійного розвитку персоналу.

План-графік ротації затверджується з генеральним директором туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів».

Ознайомлення з наказом та планом-графіком майбутньої ротації доводиться до працівника начальником відділу професійного розвитку персоналу не пізніше, ніж за тиждень до початку ротації.

### 3. Порядок проведення ротації

Ротація включає в себе наступні етапи:

- складання працівником, спадним у відпустку або з інших причин, посада якого стає тимчасово вакантною, рекомендацій та завдань до працівника, заступающому на його посаду в порядку ротації;

- вивчення працівником, направленим на ротацію, плану-графіка ротації;

- співбесіда працівника з керівником структурного підрозділу, визначеного в якості місця проведення ротації;

- придбання працівником теоретичних знань і набуття практичних навичок у терміни, передбачені планом-графіком ротації;

- складання докладних рекомендацій постійному працівнику, заснованих на власному баченні місця і значення відповідної посади в загальній структурі туристичного підприємства;

- розгляд постійним працівником зроблених йому рекомендацій, обговорення цих рекомендацій з особою, що їх склала, а також з керівником структурного підрозділу;

- співбесіда після закінчення періоду ротації працівника, який постійно займає посаду, і який тимчасово виконував обов'язки в порядку ротації з генеральним директором туристичного підприємства, за участю начальника відділу професійного розвитку персоналу, керівників структурних підрозділів, у якому відбулася ротація і де працівник, який виконував обов'язки в порядку ротації, має постійне місце роботи.

За результатами співбесіди:

- складаються рекомендації по вдосконаленню організаційної структури, виробничо-господарської діяльності, оптимізації розстановки кадрів в конкретному структурному підрозділі та туристичному підприємстві в цілому;

- працівники компанії, що брали участь у ротації, можуть бути зараховані в кадровий резерв, переведені за їх згодою у структурі туристичного підприємства на іншу посаду, максимально розкриває їхні професійні та особистісні якості.

Заступник генерального директора туристичного підприємства направляє підготовлені за результатами ротації рекомендації генеральному директору.

Співробітники повинні розуміти, що переміщення, переведення на іншу роботу - це нормальний процес розвитку персоналу, і ці зміни є невід'ємною частиною життєдіяльності компанії.

Керівники підрозділів повинен надавати максимальну інформацію співробітникам - для чого проводиться ротація) і яких результатів від цього переміщення слід очікувати зараз і надалі.

План проведення ротації співробітників погоджується з керівниками підрозділів, які чітко визначають цілі і ставлять завдання співробітнику.

Використовуючи методику Вілсона, кожному працівнику ПП «Феєрія мандрів» був запропонований тест (розділ 2), який виявив сильніших працівників. На основі цього тесту ми можемо розробити систему ротації кадрів та перевести працівників на інші посади. [32].

Переміщення працівників між підрозділами туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів» можна показати у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Переміщення працівників (ротація кадрів) між підрозділами туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів».**

Відділ туризму	← →	Агентський відділ
Менеджер з туризму 1	← →	Менеджер по роботі з агентами 1
Менеджер з туризму 2	← →	Менеджер по роботі з агентами 2

Менеджер з туризму 3	←→	Менеджер по роботі з агентами 3
Менеджер з туризму 4	←→	Менеджер по роботі з агентами 4
Менеджер з туризму 5	←→	Менеджер по роботі з агентами 5
Менеджер з туризму 6	←→	Менеджер по роботі з агентами 6
Менеджер з туризму 7	←→	Менеджер по роботі з агентами 7
Менеджер з туризму 8	←→	Менеджер по роботі з агентами 8

Менеджера з туризму 1 і Менеджера по роботі з агентами 1 потрібно поміняти робочими місцями, так як видно, що працівники погано справляються зі своїми обов'язками (найнижчий бал з методики Вілсона). Для того щоб не звільняти цих працівників, їх можна перевчити і перевести в інший відділ, тому що співробітника влаштовує компанія, в якій він працює, він лояльно налаштований, але виконувати свої обов'язки з повною віддачею стає все важче, результати роботи більше не приносять задоволення, тому він воліє знайти для себе застосування всередині компанії на новій посаді.

Працівників Менеджера з туризму 2 і Менеджера по роботі з агентами 2 потрібно поміняти робочими місцями, тому що були відомі факти того, що ці співробітники шукали інше місце роботи. Бажання руководства утримати перспективних співробітників, які заради розвитку в професійному плані або перехід по кар'єрних сходах готові навіть змінити роботу. В такому випадку простіше дати працівникові нові можливості, ніж допустити його перехід до конкурентів.

Також потрібно тимчасово поміняти робочими місцями Менеджера з туризму 4 і Менеджера по роботі з агентами 4 та Менеджера з туризму 6 і Менеджера по роботі з агентами 6 для навчання співробітників нової спеціальності та періодичне виконання ними посадових обов'язків для формування кадрового резерву й для того, щоб забезпечити взаємозамінність персоналу на випадок хвороби, відпусток, звільнення.

Інших працівники вирішено також поміняти робочими місцями на випадок відкриття нових бізнес-напрямів в компанії. Працівники з найвищим балом з методики Вілсона Менеджера з туризму 15 і Менеджера по роботі з агентами 5 будуть переведені на інші посади, тому що завдання і коло обов'язків стають для них не цікавими, співробітники розуміють, що вони «виросли» з посади або наближається професійне вигорання.

Ротація співробітників відбувається або за їх власною ініціативою, коли працівник відчуває, що треба в його роботі щось поміняти або за розпорядженням керівника, коли він вважає, що таким чином відбудеться оптимізація робочого процесу. Яка б не була ротація співробітників, він має бути грамотно організована, а не стихійним процесом.

Для того щоб ротація персоналу на туристичному підприємстві ТОВ «Феєрія мандрів» позитивним чином впливала на розвиток компанії, вона повинна бути взаємопов'язана з іншими процесами роботи з персоналом - оцінкою, навчанням, адаптацією на новому місці. [29].

### **Соціальна-економічна доцільність впровадження запропонованих рекомендацій на туристичному підприємстві ТОВ «Феєрія мандрів»**

Розрахуємо економічні наслідки рекомендації, що наведені в попередньому підрозділі, а саме введення системи ротації кадрів на туристичному підприємстві ТОВ «Феєрія мандрів».

Враховуючи нові характеристики системи ротації кадрів доцільно буде розрахувати економічну ефективність від економії робочого часу та додаткову дохідність від збільшення кількості клієнтів завдяки покращенню якості обслуговування.

Керувати організацією або невеликим відділом, та чи просто працювати, виконуючи доручення і одночасно повноцінно приділяти час родині, відпочинку – завдання будь-якого менеджера.

На думку фахівців час в організації стоїть на одному місці з основними фондами, робочою силою та сировиною. Але якщо обладнання, сировину та матеріали можна купити, то втрачений час неможливо повернути, неможливо повернути упущені в цей час можливості, неможливо доробити справи.

Досвідчені менеджери знають, що час є обмеженим ресурсом. Межі продуктивності будь-якого процесу встановлюються самим малим ресурсом. В процесі, який називається «досягнення мети», цим ресурсом є час.

Крім усього іншого, час - це ще й унікальний ресурс. З усіх інших найважливіших ресурсів найбільш частим можна рахувати гроші. Саме попит на капітал, а не його пропозицію встановлює межі економічного росту і будь-якої продуктивної діяльності. Людей, а це третій ресурс, завжди можна найняти, хоча по-справжньому грамотних працівників знайти досить складно. На відміну від цих двох ресурсів, ніхто не може зайняти, найняти, купити або якимось іншим чином придбати більше часу.

Щоб розрахувати економічну ефективність від економії робочого часу спочатку розглянемо фотокартку робочого часу менеджера відділу туризму та менеджера агентського відділу туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів», які зображені в таблиці 3.2 та 3.3. та виявимо наслідки впровадженої системи, які спрощують працю менеджера.

Таблиця 3.2

Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів»

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:15	Підготовка робочого місця	15
9:15-10:00	Перевірка заявок від клієнтів	45
10:00-10:30	Робота з агентським відділом	30
10:30-11:15	Моніторинг цін	45
11:15-11:45	Робота з постачальниками	30
11:45-12:15	Планування продаж	30
12:15-12:45	Обслуговування клієнтів	30
12:45-13:30	Перерва	45
13:30-13:50	Обслуговування клієнтів	20

13:50-14:15	Контроль розрахунків з постачальниками та підрядниками	25
14:15-15:45	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	90
15:45-16:45	Аудит	60
16:45-17:45	Підведення підсумків, складання звітності	60
17:45-18:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Таблиця 3.3.

Фотокартка робочого часу менеджера агентського відділу туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів»

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:15	Підготовка робочого місця	15
9:15-10:00	Перевірка заявок від агентів	45
10:00-10:30	Складання заказів з розрахунком оптимального розміру	30
10:30-11:15	Моніторинг цін	45
11:15-11:45	Робота з відділом туризму	30
11:45-12:15	Планування продаж	30
12:15-12:45	Обслуговування агентів	30
12:45-13:30	Перерва	45
13:30-13:50	Обслуговування агентів	20
13:50-14:15	Контроль розрахунків з агентами	25
14:15-15:45	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	90
15:45-16:45	Аудит	60
16:45-17:45	Підведення підсумків, складання звітності	60
17:45-18:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Працюючи з запропонованою системою ротації кадрів на туристичному підприємстві «Феєрія мандрів» менеджер економить свій час. По-перше, завдяки тому що агентський відділ та відділ туризму вже знають нюанси роботи один одного, помітно скорочує час роботи між підрозділами. Також скорочує час менеджерів відділу туризму планування продаж, тому що ротація кадрів дозволила перемістити менеджера з агентського відділу з великим досвідом продажів у відділ туризму. Також зникла необхідність переривати роботу на довгий термін для проведення аудиту та моніторингу цін, тому як система працює автоматично. Отже, у менеджера відділу туризму та агентського відділу туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів» звільняється деякий час. Це видно з табл. 3.4. та табл. 3.5.

Таблиця 3.4

**Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів» з використанням системи ротації кадрів**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:15	Підготовка робочого місця	15
9:15-10:00	Перевірка заявок від клієнтів	45
10:00-10:15	Робота з агентським відділом	15
10:15-11:00	Моніторинг цін	45
11:00-11:30	Робота з постачальниками	30
11:30-11:50	Планування продаж	30
11:50-12:20	Обслуговування клієнтів	30
12:20-13:05	Перерва	45
13:05-13:25	Обслуговування клієнтів	20
13:25-13:50	Контроль розрахунків з постачальниками та підрядниками	25
13:50-15:10	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	90
15:10-15:35	Аудит	25
15:35-16:35	Підведення підсумків, складання звітності	60
16:35-17:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	25

Таблиця 3.5.

**Фотокартка робочого часу менеджера агентського відділу туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів»**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:15	Підготовка робочого місця	15
9:15-10:00	Перевірка заявок від агентів	45
10:00-10:30	Складання заказів з розрахунком оптимального розміру	30
10:30-11:00	Моніторинг цін	30
11:00-11:15	Робота з відділом туризму	15
11:15-11:45	Планування продаж	30
11:45-12:15	Обслуговування агентів	30
12:15-13:00	Перерва	45
13:00-13:20	Обслуговування агентів	20
13:20-13:45	Контроль розрахунків з агентами	25
13:45-15:15	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	90
15:15-15:45	Аудит	30
15:45-16:45	Підведення підсумків, складання звітності	60
16:45-17:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Як ми бачимо, після впровадження нової системи ротації кадрів менеджер став витрачати менш часу, а саме на 1 годину, що складає 11% часу від робочого дня. Подивимось як це буде відзначатися на економії заробітної плати.

При заробітній платі менеджера відділу туризма 18000 грн та агентського відділу 16000 грн розрахуємо скільки заробляє менеджер відділу туризму за 1 годину, якщо він працює 180 годин у місяць.

$$Зг = \frac{МЗ}{Г} \quad (3.1)$$

де  $Зг$  – заробітна плата за годину роботи;

$МЗ$  – заробітна плата на місяць;

$Г$  – кількість відпрацьованих годин.

$$З_{год} = \frac{18000}{180} = 100 \text{ грн}$$

Тобто менеджер відділу туризму туристичного підприємства ПП «Феєрія мандрів» заробляє за 1 годину 100 грн.

Після того, як менеджер почне працювати з впровадженою системою ротації кадрів, він зберігає 1 годину робочого часу, тобто буде економити 100 грн в день. Всього за рік він працює 240 днів. Розрахуємо скільки грошей він економить за 1 рік:

$$Згр = Д * Зг \quad (3.2)$$

де  $Згр$  – заощаджені гроші за рік;

$Д$  – кількість відпрацьованих днів;

$Зг$  – заробітна плата за годину роботи.

$$Згр = 100 \text{ грн} * 240 \text{ днів} = 24000,00 \text{ грн}$$

Можна зробити висновок, що запропонована система ротації кадрів дозволяє не тільки зберегти час менеджерів, а й заощадити кошти. Таким

чином, туристичне підприємство ПП «Феєрія мандрів» економить 24000,00 грн за рік на заробітній платі 1 працівника відділу туризму або 1 працівника агентського відділу.

### **Висновки за розділом 3**

У третьому розділі визначено сутність ротації, за якою слід розуміти метод навчання, при якому працівник переміщується на іншу посаду для придбання нових навичок. Пропонований підхід до проведення ротації кадрів на туристичному підприємстві «Феєрія мандрів» базується на наступних аспектах:

- відправною точкою формування кадрового резерву та проведення ротації персоналу є його оцінка, що дозволяє виявити найбільш перспективних співробітників;
- оцінка персоналу має включати як суб'єктивні (загальна оцінка працівника його безпосереднім керівником), так і об'єктивні, кількісні (виявлені в результаті спеціальних досліджень) показники;

В роботі запропоновано використання методу аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті, для визначення вагових значень показників оцінювання персоналу.

Проведення ротації запропоновано для менеджерів відділу туризму та агентського відділу ТОВ «Феєрія мандрів».

Оцінено економічну і соціальну ефективність запропонованих заходів, що пов'язано з економією робочого часу.

## РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт туристичного оператора «Феєрія мандрів»

Туроператор «Феєрія мандрів» є достатньо великим, сучасним підприємством, діяльність якого відповідає високому динамізму розвитку туристичної галузі. Безліч нагород і дипломів, про які мова йшла в другому розділі роботи, підтверджують сучасний рівень роботи підприємства, в тому числі і з точки зору впровадження інформаційних технологій. Компанія «Феєрія» – єдина туристична компанія в Україні, що має власний телевізійний проект - «Феєрія Мандрів». Передачі транслюються на 60 каналах України.

Туроператор «Феєрія мандрів», як і більшість туристичних операторів користується програмою автоматизації турів – «САМО-тур» [41] - продуктом компанії «САМО-Софт» [42]. Програма служить єдиною платформою для вирішення таких завдань туристичної компанії, як:

- створення та управління продуктом,
- управління замовленнями, оптимізація онлайн-продажів.

Програмний комплекс «САМО-тур» [41] призначений для автоматизації та систематизації роботи туроператорів. Модулі, які входять в базовий функціонал цієї програми, дозволяють:

- налагодити зручну і ефективну систему роботи з формування туристичних продуктів і спеціальних пропозицій, з бронювання турів і готельних номерів, а також з обліку платежів.
- отримувати точну та актуальну інформацію про роботу туроператора завдяки системі звітів і статистики.

Для продажу онлайн "Само Тур" використовує:

*Модуль online-бронювання (b2b)*

Це основний інструмент туроператора для організації продажу турів через інтернет. Працюючи з системою бронювання, агентство побачить всю

актуальну інформацію по наявності послуг і в лічені хвилини зможе забронювати будь-який тур.

#### *Модуль online-бронювання (b2c)*

Цей інтерфейс системи бронювання орієнтований на роботу з фізичними особами, він дає туристам ті ж можливості по бронюванню, тільки тут враховується той факт, що турист бронює і оплачує тур безпосередньо туроператору.

#### *Модулі друку документів*

Ці модулі дозволять туроператору вивести в особистому кабінеті системи бронювання будь-який з документів: авіаквиток, ваучер, страховку, візу і багато іншого, а агентство або турист зможе роздрукувати будь-який з них.

#### *Додаткові модулі системи бронювання*

Система бронювання туроператора має безліч додаткових модулів, які розширюють її можливості для досягнення певних цілей: наприклад, щоб агентству було простіше відстежувати зміни в рейсах, або показати графік виписки документів, або для розсадження туристів по місцях.

Туристичне підприємство «Феєрія мандрів» використовує електронну платіжну систему «Platon» [43]. Це є дуже сучасним і актуальним. За 2020 рік через систему електронних платежів в Україні вироблено 385 млн платежів на загальну суму майже 45 трлн гривень. За даними НБУ, це на 38% більше за сумою, ніж роком раніше - в 2019. Зрозуміло, що таким способом взаєморозрахунків будуть користуватися все більше підприємств, організацій і приватних осіб.

Електронна комерція в туризмі стрімко розвивається, в зв'язку з цим компанія PSP Platon розробила спеціальний продукт для агентств продажу і бронювання авіа / залізничних квитків, туристичних агентств, а також путівок і реєстрації номерів в зарубіжних готелях і готелях.

Платіжні звички покупців змінюються постійно, але в останній 2020 рік це сталося стрімко, тому туристичні підприємства масово адаптують сайти під смаки клієнтів. Споживачі віддають перевагу подивитися фото готелів онлайн,

почитати відгуки і купити або забронювати тур, зробивши пару кліків без необхідності їхати в офіс.

Платіжна система – Міжнародна асоціація банків і кредитних організацій, що здійснює розробку, реалізацію та функціональну підтримку використання карткових продуктів, і пов'язаним з ними послуг, яка визначає і регулює правила розрахунків між учасниками платіжної системи.

Платіжна система є набором процедур і правил, а також технічної інфраструктури. Все це в сукупності забезпечує можливість переказу грошових коштів безготівковим шляхом від одного суб'єкта іншому.

Простіше кажучи – платіжні системи це спосіб оплатити послуги і товари за допомогою банківської карти і/або електронних грошей (безготівковим шляхом). Найпоширеніші платіжні системи в Європі – Visa і MasterCard.

Сьогодні бурхливо розвивається електронна комерція. Купувати щонебудь в інтернеті стало вже звичним і буденним справою. Щоб весь процес покупки відбувався в онлайн-режимі, був зручний і відбувався в кілька кліків, існують електронні платіжні системи. Це відмінний інструмент, який допомагає зробити процес покупки дійсно комфортним для користувача, а торговцю оперативно отримати кошти на свій розрахунковий рахунок.

Електронна платіжна система це підвид платіжної системи, яка забезпечує процес проходження транзакцій онлайн платежів через інтернет. Особливостями системи «Platon» можна назвати чіткий курс на підвищення конверсії інтернет-магазинів і онлайн-сервісів. Це забезпечується за рахунок гнучкої настроюваної системи антифрод-фільтрів, високому показнику прохідності платежів, а також маркетингових фішках, які доповнюють платіжні рішення. На Рис. 4.1 представлено алгоритм швидкого замовлення туру на сайті компанії «Феєрія мандрів» з активною квішею «Сплатити карткою».

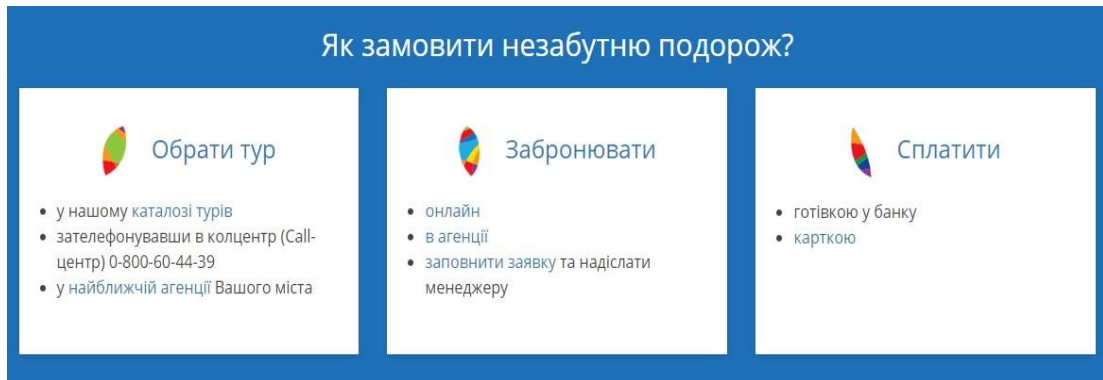


Рис. 4.1 Алгоритм швидкого замовлення туристичної послуги з можливістю сплатити платіжною картою

Як працюють платіжні системи. *З боку користувача* процес оплати через електронну платіжну систему (наприклад, покупка книги) відбувається так: вибір необхідного товару і формування кошика, вибір методу оплати банківською картою, перехід на захищену платіжну сторінку системи прийому платежів, введення реквізитів картки, натискання на кнопку «Оплатити» .

*З боку інтернет-магазину* (туристичне підприємство теж може працювати як інтернет-магазин) все складається так, що як тільки клієнт товар оплатив, співробітник магазину бачить цю транзакцію в своєму акаунті облікової системи. Після чого зв'язується з клієнтом і уточнює, терміни доставки товару. При цьому грошові кошти на розрахунковий рахунок торговця (інтернет-магазину) надходять в наступні 1-3 дні.

Велика конкуренція в сфері готельно-ресторанного бізнесу змушує проводити постійну роботу над поліпшенням сайту. Будь то редизайн, нові модулі, контент або підключення прийому платежів за допомогою банківських карт. Система Platon є оптимальним рішенням для туристичних організацій, а також інших e-commerce проектів готельно-ресторанного бізнесу.

Багато уваги приділяється *безпеці онлайн-платежів*. Захист інформації в електронній платіжній системі «Platon» забезпечується завдяки сертифікату шифрування даних PCI DSS. Безпека транзакцій в інтернеті існує завдяки технології 3D-Secure. Забезпечується високий рівень безпеки всіх транзакцій. Інтернет-еквайринг від PSP Platon відповідає стандарту PCI DSS вищого рівня.

Система прийому платежів PSP Platon працює з усіма передовими технологіями забезпечення безпеки транзакцій, такими як:

- VerifiedBy Visa
- Mastercard SecureCode
- 3-D Secure

Компанія щорічно проходить переатестацію по всім необхідним нормам і стандартами міжнародних платіжних систем.

*Процес інтеграції* системи відбувається за максимально короткий період.

*Список платіжних інструментів*, які використовують сайти туристичних компаній і travel-агентств:

- Рахунок-посилання (Invoice) - можливість формування рахунку за посиланням з необхідною сумою.
- Overcapture - дозволяє знімати більше коштів, ніж було «захолдіровано» спочатку.
- Розщеплення платежів - дозволяє автоматично направляти на різні рахунки оплачені клієнтами кошти.

Оплата турів карточкою через платіжну систему PLATON відбувається наступними кроками:

1. На електронну адресу клієнта відправляється рахунок в форматі PDF (Рис. 4.2 ).
2. Внизу рахунку вказане URL-посилання - перехід на платіжну систему PLATON.
3. Клієнт Вводить дані своєї картки і здійснює оплату.
4. Комісія при оплаті карточкою складає 2,5%.

**Феєрія** Зважаючи на велику ціну рахунку оплата має бути здійснена з урахування поставки товарів. Повідомлення про оплату є обов'язковим, в іншому випадку не гарантується наявність товарів на складі. Товар відпускається за фактом надходження коштів на р/р Постачальника, самовивозом, за наявності довіренності та паспорта.

**Рахунок-підтвердження № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_**

---

Туроператор: **ТОВ "Феєрія"**  
 Р/р 26004037518300, АТ "УкрСиббанк" в м. Харкові, МФО 351005  
 Р/р 26002060295201, КБ "Приват банк" Печерська філія в м. Києві, МФО 300711  
 Р/р 26005017603601, Ф-я "ЦРУ" АТ Банк "Фінанси та Кредит", МФО 300937  
 код за ЄДРПОУ 31302024, № свід. 37677927  
 01010, Київ, Гайцана/Царика, буд. № 8/9, тел.: 044 5010183  
 Є платником податку на прибуток на загальних підставах

Тургент: **Фізична особа**  
 Київ

Договор: Заявка № \_\_\_\_\_ ("\_\_\_\_\_") з 26.07.2015 по 11.08.2015, туристи: \_\_\_\_\_  
 (\_\_\_\_\_)

№	Товар	Кіл-сть	Од.	Ціна з ПДВ	Сума з ПДВ
1	Туристичні послуги за межами України	3	шт	_____	_____
				<b>Всього:</b>	_____
				<b>У тому числі ПДВ:</b>	0.00

Всього найменувань 1.00, на суму \_\_\_\_\_ грн.

У т.ч. ПДВ: \_\_\_\_\_

Виписала: \_\_\_\_\_

**Рахунок дійсний протягом 1 банківських днів!!! (до \_\_\_\_\_)**  
**Увага!!!**, при оплаті рахунків, заповнюючи документи банку, **обов'язково** вказуйте номер рахунку-фактури.  
**Зразок:** Призначення платежу: \_\_\_\_\_ За турпакет... згідно рахунку \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Просимо своєчасно подавати копію свідоцтва платника ПДВ.  
 Якщо Ваші реквізити в рахунку не містять інформацію про ІПН та № свідоцтва, виписка податкової накладної після 15 числа наступного місяця неможлива.

У випадку несвоєчасної оплати даного рахунку (до \_\_\_\_\_) - підтвердження Туроператор залишає право анулювати заявку.

При оплаті готівкою у вказаних в рахунку установах банків комісія не утримується (її сплачує ТОВ "Феєрія")  
**Цей рахунок можна сплатити On-line за допомогою карток VISA чи MasterCard, скориставшись посиланням:**  
[http://feerie.com.ua/platon/buy\\_platon.php?pname= Туристичні послуги за межами України &porder=30540&ramount=123706.97&pcurrency=UAH](http://feerie.com.ua/platon/buy_platon.php?pname=Туристичні%20послуги%20за%20межами%20України&porder=30540&ramount=123706.97&pcurrency=UAH)  
 (комісія при оплаті картою - 2,5%)




Рис. 4.2 Рахунок для сплати туристичної послуги через платіжну систему  
 PLATON

Оператор послуг платіжної інфраструктури ТОВ "ПЛАТЕЖІ ОНЛАЙН" (Platon) співпрацює із наступними учасниками платіжних систем: АТ комерційний банк "ПРИВАТБАНК", АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ", АТ "АЛЬФА-БАНК", ПАТ акціонерний банк "ПІВДЕННИЙ", АТ "СБЕРБАНК", АТ "ІДЕЯ БАНК".

## 4.2 Аналіз інтернет – контенту туристичного оператора «Феєрія мандрів»

Сайт компанії «Феєрія мандрів» зручний в користуванні, забезпечений шістьма клавішами з випадаючими списками, деякі з яких є дворівневими (Рис. 4.3 )

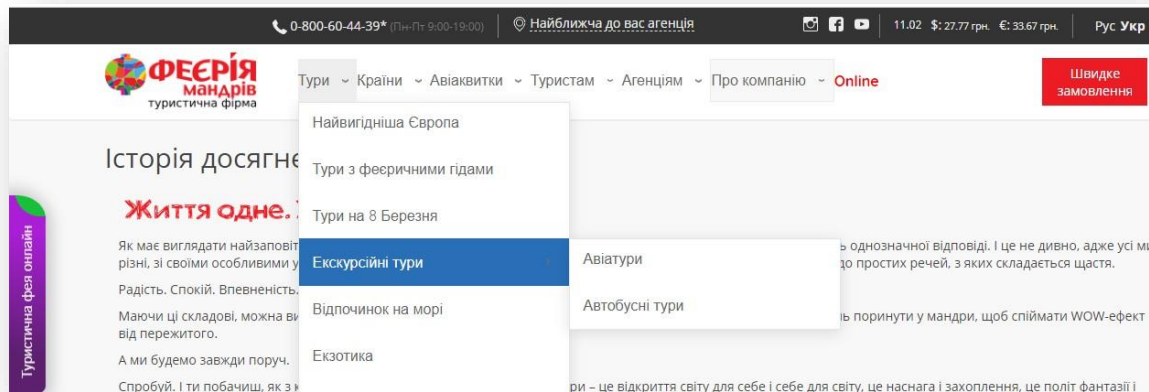


Рис. 4.3 Головна сторінка сайту компанії «Феєрія мандрів»

Головне меню сайту містить:

- Тури, з нестандартними і привабливими рубріками («Найвигідніша Європа», «Тури з феєричними гідами» і т.д.);
- Країни (список за континентами і активне вікно «Пошук країни або міста»);
- Авіаквитки (онлайн – бронювання, інформація для пасажирів, вхід для агентів і т.д.);
- Туристам («Спецпропозиції», «Блог», «Документація», «Тури в розсрочку», всього більш 10 рубрик);
- Агенціям (всього 7 категорій «Мережа агенцій «Феєрія мандрів», «Як почати співпрацю» і т.д.);
- Про компанію (Блог, Історія і досягнення, Контакти, Новини, Гіди).

Крім того, активна клавіша «Швидке замовлення» дозволяє миттєво внести основні дані і вимоги клієнта і отримати найвигідніші пропозиції турів.

Клавіша «Online» відкриває вікно, яке практично є вікном інформаційної системи САМОТУР і дозволяє зробити замовлення за всіма позиціями, які

використовуються менеджером підприємства під час співпраці з клієнтом (Рис. 4.4)

город отправления:  тур:   
 страна:   
 вылет от:  ночей от:   
 до:  до:   
 взрослых:  цена:  от:   
 детей:  до:   
 Полный пакет  Только перелёт  
 город:  любой категория:  любая гостиница:   выбранные  любая питание:  любое  
 Марса-Алам  4\*  5\*  type of tour  
 ALBATROS SEA WORLD MARSА ALAM 5\*  BRAYKA BAY 5\*  
 CONCORDE MOREEN BEACH RESORT & SPA 5\*  FORTUNA  
 HILTON NUBIAN 5\*  HOTELUX ORIENTAL COAST MARSА ALAM 4\*  
 JAZ LAMAYA RESORT 5\*  MAGIC TULIP BEACH RESORT 4\*  
 MOVENPICK RESORT EL QUSEIR 5\*  NOVOTEL 5\*  
 есть места на рейсы  нет остановки продаж   
 >>>>> - есть места / нет мест / по запросу  - мгновенное подтверждение  - остановка продаж  
 📊 - Динамика цены, наличие мест на рейсы 📄 - Возможна рассрочка платежей  - Лучшее предложение

Рис. 4.4 Вікно Online – замовлення туру.

Додатково на сайті розташоване випадające вікно для миттєвого зв'язку з оператором компанії Online – можлива відправка повідомлень і прикріплення файлів. В Табл. 4.1 наведено основні характеристики сайту з оцінками кожної позиції за 10-бальною шкалою.

Таблиця 4.1

**Оцінка інтернет-контенту туристичного / готельного підприємства**

№ з/П	Критерії	Оцінка підприємства
1	Дизайн сайту	10
2	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	7
3	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	10
4	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	10
5	Наявність мапи сайту	10
6	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	10
7	Наявність мобільного додатку	0
8	Характеристика турів	10
9	Галерея	10
10	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	10
11	Наявність на сайті відеоматеріалів	10
12	Можливість бронювання авіаквитків	10
13	Огляд новин	10
14	Наявність гостьової книги відгуків	5
15	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки	0

	переважають негативні	
16	Інформація про акції турфірми	10
17	Опис основних і додаткових послуг	10
18	Наявність розсилки на e-mail споживачів	10
19	Графа зустрічей та заходів	7
20	Інформація про співпрацю або партнерів	7
21	Наявність віконця курсу валют	10
22	Вакансії турфірми	5
23	Зручність сайту	10
24	Рівень подання інформації	10
	Середнє значення	8,37

*Дизайн сайту* – зрозумілий, має логотип, головні опції меню, достатньо можливостей переходу по сайту.

*Зміна мови користування* на сайті та їхня загальна кількість - мова українська і російська, бажано додати англійську.

*Форма для зворотного зв'язку* - є вікно для зворотного зв'язку, є можливість онлайн – замовлення.

*Прив'язаність сайту до соціальних мереж* – сайт прив'язаний до мережі Facebook (Рис. 4.5) – [44], каналу YouTube [45] та Instagram [46].

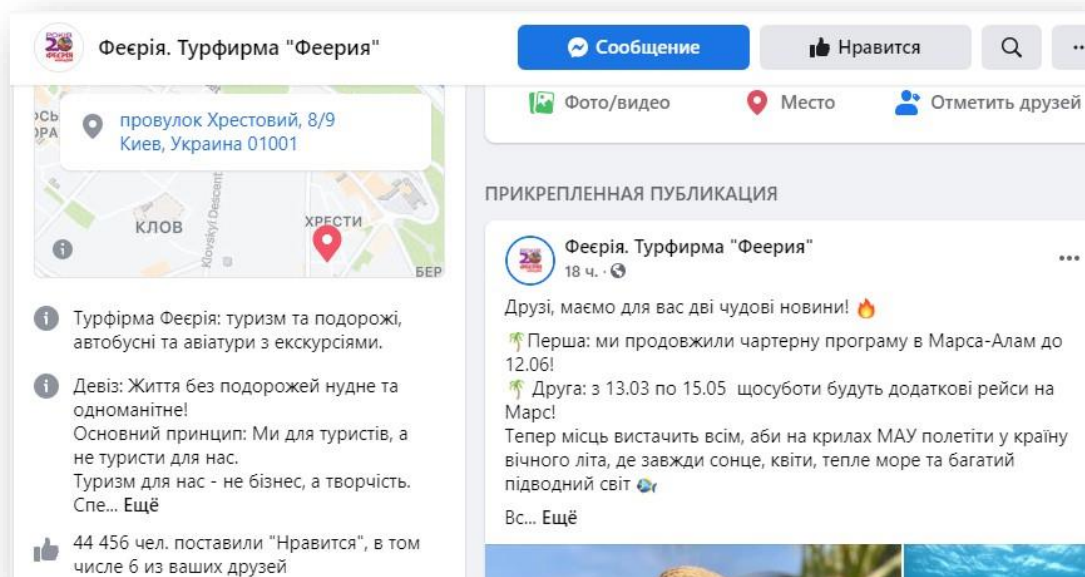


Рис. 4.5 Сторінка туроператора «Феєрія мандрів» в соціальній мережі Facebook

На Рис. 4.6 – сторінка компанії в мережі до датку Instagram.

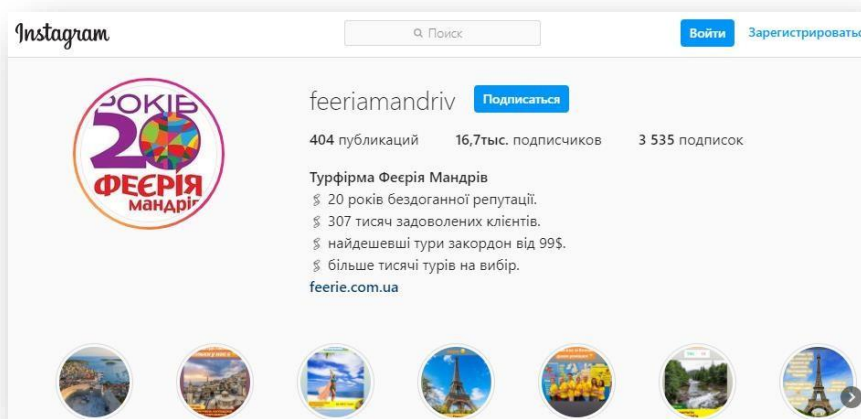


Рис. 4.6 Вікно туроператора «Феєрія мандрів» в Instagram.

*Наявність мапи сайту* – присутня, мапа сайту являє собою список із 6 сторінок, зручна для навігації.

*Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти* – Call-центр 0-800-60-44-39 (безкоштовні дзвінки по Україні), стаціонарний телефон офісу, e-mail: [info@feeria.ua](mailto:info@feeria.ua), e-mail авіакас: [avia@feeria.ua](mailto:avia@feeria.ua), факс, гео-локація на карті Києва, адреси, телефони і гео-локації всієї турагенції «Феєрія мандрів», можливість знайти найближчу до споживача агенцію на карті (Рис.4.7)

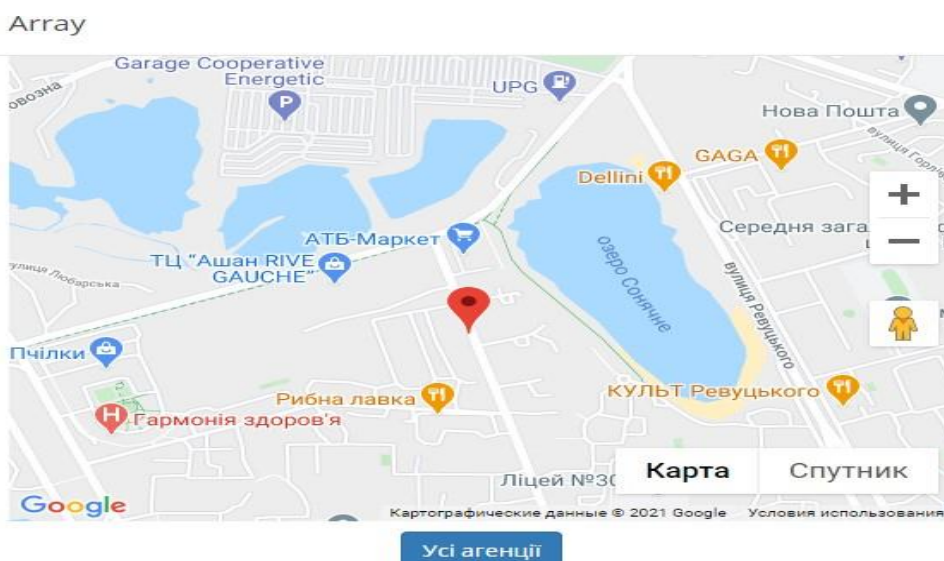


Рис. 4.7 Можливість за геолокацією клієнта знайти найближчу турагенцію «Феєрія мандрів»

*Наявність мобільного додатку – немає*

*Характеристика турів –* якісна характеристика турів, стисла і повна одночасно, в банер винесено напрямок, вартість, тривалість туру.

*Галерея –* на сайті розміщено не тільки галереї фото з кожного туру, але й відео – матеріали, на YouTube розміщено біля 50 відео з подорожей з різних куточків світу

*Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя –* присутня не тільки загальна характеристика турфірми, але й загальне фото співробітників, історія підприємства, переваги.

*Наявність на сайті відеоматеріалів –* є на сайті (біля 50) та на каналі YouTube.

*Можливість бронювання авіаквитків –* можливо он-лайн.

*Огляд новин –* є сторінка «Блог» - розповіді про відвідування найцікавіших місць, присутня окрема сторінка «Новини» - оновлюється постійно, останній запис 22 січня 2021р.

*Наявність гостьової книги відгуків –* на сайті відсутні відгуки клієнтів, але є опція «питання – відповіді».

*Аналіз відгуків у гостьовій книзі -* відсутній

*Інформація про акції турфірми –* присутня окрема сторінка «Спецпропозиції».

*Опис основних і додаткових послуг –* додаткові послуги – бронювання авіаквитків, подається якісно, зручно та зрозуміло.

*Наявність розсилки на e-mail споживачів -* присутня

*Графа зустрічей та заходів –* графи немає, але інформація про заходи подається в розділі «Новини»

*Інформація про співпрацю або партнерів –* частково присутня

*Наявність віконця курсу валют –* розміщено курс долара та євро.

*Вакансії турфірми –* немає, але є запрошення до співпраці турагентів.

*Зручність сайту* – зручний, яскравий, багато привабливого і корисного матеріалу.

*Рівень подання інформації* – доступний, яскравий, приваблюючий, зрозумілий.

Таким чином, технічне та програмне забезпечення автоматизації робіт туристичного оператора «Феєрія мандрів» знаходиться на високому рівні. Підприємство активно впроваджує сучасні інформаційні технології, користується актуальними засобами комунікації як з клієнтами компанії, та к з туристичними агенціями.

#### **Висновки до Розділу 4**

Широке і активне використання сучасних інформаційних технологій є незаперечною конкурентною перевагою туристичного оператора "Феєрія мандрів". Організовані на сайті туроператора онлайн-офіси дозволяють в рази прискорити процес доведення туру від оператора до клієнта і значно знижують з менеджерів туристичного оператора навантаження по роботі з агентствами.

Агентам елементи інформатизації, які використовує "Феєрія мандрів ", приносить плюс у вигляді можливості в найкоротші терміни провести аналіз цін на конкретний тур, що надається різними операторами, і можливість швидко підібрати тур, який підходить під побажання клієнта, скориставшись системою фільтрації в онлайн-офісі туроператора.

Ще до ситуації, яка склалася в зв'язку з карантинними обмеженнями в 2020 році, вважалося, що інформаційні технології не можуть замінити клієнту живе спілкування з менеджером, але зараз можливість не тільки консультування онлайн, але і повного сервісу онлайн стала нагальною потребою. Можливість придбання турів або авіаквитків, що надається туроператором "Феєрія мандрів", виявилася гранично затребуваною.

Привабливість турів, які пропонує "Феєрія мандрів", найкращим чином поширюється через сучасні популярні засоби передачі інформації. В даний час соціальними мережами користується величезна кількість людей, вони мають

величезний потенціал як по зв'язку з клієнтами, так і по залученню нових, в той же час будучи економічним варіантом для реклами. Своєчасною, ефективною і якісною виглядає активність туроператора в соціальних мережах, де розміщується чи не найбільша аудиторія споживачів туристичного продукту.

## ВИСНОВКИ

Розглянуто основні принципи та теоретичні основи управління персоналом, основні аспекти підготовки кадрів на туристичному підприємстві. Визначено, що однією з головних особливостей управління в туристському бізнесі стає спонукання працівників до розвитку і опануванню нових технологій.

Суть змін останніх десятиліть полягає в поступовому зміщенні акцентів в сторону комплексного підходу до управління персоналом, що базується на довгостроковому розвитку і підвищенню якості кадрового потенціалу.

Розглянуто позитивний вплив ротації персоналу як для керівництва компанії, так і для самих працівників. Ротація кадрів допомагає згуртувати трудовий колектив і налагодити комунікацію між різними підрозділами компанії. Крім того, ротація персоналу допомагає підготувати універсальних фахівців, забезпечити взаємозамінність кадрів, допомагає краще розібратись у специфіці діяльності всієї компанії.

Аналіз ефективності системи управління персоналом туристичного оператора «Феєрія» показав, що це провідна компанія в туристичній сфері в Україні, яка існує на ринку ще з 2002 року. Туроператор вже багато років користується довірою клієнтів та забезпечує їх високоякісним сервісом. Аналіз управлінських рішень демонструє високу якість управлінських рішень та зацікавленість працівників у роботі.

Компанія надає широке поле для розвитку і підвищенню ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності місця управління персоналу в цілому наближена до відмінної, проте є деякі фактори, які не дозволяють досягти найвищої позначки. Системі управління талантами не приділяється належна увага.

У роботі визначено сутність ротації, за якою слід розуміти метод навчання, при якому працівник переміщується на іншу посаду для придбання нових навичок. Пропонований підхід до проведення ротації кадрів на

туристичному підприємстві «Феєрія мандрів» базується на наступних аспектах:

- відправною точкою формування кадрового резерву та проведення ротації персоналу є його оцінка, що дозволяє виявити найбільш перспективних співробітників;
- оцінка персоналу має включати як суб'єктивні (загальна оцінка працівника його безпосереднім керівником), так і об'єктивні, кількісні (виявлені в результаті спеціальних досліджень) показники;

В роботі запропоновано використання методу аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті, для визначення вагових значень показників оцінювання персоналу.

Проведення ротації запропоновано для менеджерів відділу туризму та агентського відділу ТОВ «Феєрія мандрів».

Оцінено економічну і соціальну ефективність запропонованих заходів, що пов'язано з економією робочого часу.

Впровадження ротації персоналу проведено на матеріалах туристичного підприємства «Феєрія мандрів» з метою:

- надбання і передача нових професійних здібностей, досвіду, знань, навичок менеджерами туристичної компанії;
- планування «кадрового резерву», що дозволяє прогнозувати розвиток кар'єрного зростання співробітників на тривалий період часу, а це робить їх більш лояльними до компанії;
- підвищення універсальності співробітників (розвиток кар'єри «по горизонталі»);
- індивідуального планування та розвитку кар'єри співробітників.

Впровадження запропонованих заходів дозволить реалізувати маркетинговий підхід до персоналу, в рамках якого з'являється можливість поєднати інтереси співробітників з потребами і інтересами організації.

Широке і активне використання сучасних інформаційних технологій є незаперечною конкурентною перевагою туристичного оператора "Феєрія мандрів". Організовані на сайті туроператора онлайн-офіси дозволяють в рази

прискорити процес доведення туру від оператора до клієнта і значно знижують навантаження з менеджерів туристичного оператора по роботі з агентствами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Київ: Вища школа, 2016. – 274 с.
3. Базарова Т.Ю. Управління персоналом: [Підручник для вузів] / Базарова Т.Ю. Єршоміна Б.Л. – М.:ЮНИТИ, 2002. – 345с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. – 2009. – № 13. – С. 26– 31. – (Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»).
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
7. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
8. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: [Навч. посібник] / Дядечко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
9. Єлісеєва О.К. Методи та моделі в управлінні персоналом : Монографія / О. К. Єлісеєва, О. О. Третьяк, В. В. Узунов; Під. ред. д.е.н., проф. В. М. Узунова, к.т.н. О.К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ : «ІМА-прес», 2006. – 188 с.
10. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Збірник наукових праць. – Харків : ХІБМ, 2006. – 303 с.
11. Жданова Т. А. Использование информационных технологий в туристическом бизнесе / Т. Жданова, А. Отт // Ученые заметки ТОГУ

- Электронное научное издание, 2016, Том 7, № 2, С. 308 – 311 Режим доступа: <https://pnu.edu.ru/>
- 12.Иванова Т. В. HR-менеджмент современной организации : Методические материалы / Т. В. Иванова. – К. : ЦВП, 2015. – 264 с.
  - 13.Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: [Навч. посібник] / Колот А.М. – Київ: КНЕУ, 2008. – 224с.
  - 14.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : «Кондор», – 2006. – 308 с.
  - 15.Кудла Н.С. Менеджмент туристичного підприємства: Підручник / Н.С. Кудла. - К.: Знання, 2016. - 343 с.
  16. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
  - 17.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
  - 18.Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: [Навч. посібник]/ Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
  - 19.Никифороенко В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифороенко. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.
  - 20.Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
  21. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.
  - 22.Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: [Навч. посібник] / Пуцентейло П.Р. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

23. Савельєва В. С. Управління персоналом : Навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
24. Ситник Н. І. Управління персоналом : Навч. посіб. / Н. І. Ситник. – К. : Фірма «ІНКОС», 2009. – 472 с.
25. Слиньков В. Н. Управление персоналом (практические рекомендации) / Слиньков В. Н. – [2-е изд.] - К. : Алерта; КНТ, 2006. - 240 с.
26. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.
27. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) / І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленський, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 119 с.
28. Управління персоналом: опорний конспект лекцій для студентів базової освіти на пряму підготовки «Менеджмент» / І. П. Миколайчук ; за ред. С. Г. Голосової. – К. : Центр підготовки науково-методичних видань КНТЕУ, 2010. – 87 с.
29. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. (Альма-матер).
30. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
31. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: [Навч. посіб-ник] / – К.: МАУП, 2004. – 256с.
32. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
33. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В.Б. Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
34. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха. // Ефективна

- економіка. - 2016. - № 6. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33)
35. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників / Т.Ю. Шафранська, О.В. Коломієць [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm)
36. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://zakon.rada.gov.ua/>
37. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/>
38. Сайт ТОВ «Феєрія» <https://feerie.com.ua/>
39. Офіси франчайзингової мережі компанії «Феєрія»  
[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://feerie.com.ua/ru/travel-feerie>
40. Логотип ТОВ «Феєрія» [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://feeriatour.com.ua/>
41. Програма Само-тур [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://samo.ru/tour.html>
42. Компанія Само-софт [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://samo.ru/>
43. Платіжна система «Platon» [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://platon.ua/faq/chto-takoe-platezhnaya-sistema>
44. Сторінка туроператора «Феєрія» в соціальній мережі Фейсбук  
[Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://www.facebook.com/feeria.ua/>),
45. Сторінка туроператора «Феєрія» на каналі YouTube  
[https://www.youtube.com/user/feeriaua?sub\\_confirmation=1](https://www.youtube.com/user/feeriaua?sub_confirmation=1)
46. Сторінка туроператора «Феєрія» в соціальній мережі Instagram  
<https://www.instagram.com/feeriamandriv/>

Серія АВ	<b>ЛІЦЕНЗІЯ</b>	№ 566451
<b>Міністерство культури і туризму України Державна служба туризму і курортів</b>		
Вид господарської діяльності	<i>туроператорська діяльність</i>	
Найменування юридичної особи	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЕСРІЯ"</b>	
Ідентифікаційний код юридичної особи	31302024	
Місцезнаходження юридичної особи	01010, м.Київ, вул.Миколи Гайцана/вул.Григорія Царика, буд.8/9	
Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії	11.02.2011 №5	
Строк дії ліцензії	з 11.02.2011 необмежений	
Номер в ліцензійному реєстрі	- 65/2011	
В.а. Голова Держтуризму М.П.		С.В.Сьомкін
Дата видачі ліцензії	11.02.2011	
		