

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені
проф.В.Ф.Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА

(підпис)

« »

2023р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК

(підпис)

« »

2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 242«Туризм» _____

освітньо-професійної програми «Впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві»

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

_____ Гуль Ангеліна Юріївна _____

(ПІБ)

(підпис)

Керівник Івченко Любов Олександрівна

(ПІБ)

(підпис)

Рецензент _____ Бортнійчук О.В. _____

(ПІБ)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис та ПІБ)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Ірина МЕЛЬНИК

“ _____ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гуль Ангеліни Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві»

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 15. 05. 2023 року №270-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01.06. 2023р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з тематики дослідження, офіційні інтернет-джерела, статистична звітність підприємства

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

Розділ 1. Технології управління персоналом та їх сутність

Розділ 2. Оцінка ефективності господарської діяльності «Поїхали з нами »

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві «Поїхали з нами»

5. Перелік графічного матеріалу

рисуноків -21 таблиць - 20 додатків- 5

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Івченко Л.О., доцент		
II	Івченко Л.О., доцент		
III	Івченко Л.О., доцент		

7. Дата видачі завдання 15.03.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ 3 №	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2023- 10.03.2023р.	<i>виконано</i>
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	11.03.2023- 19.03.2023р.	<i>виконано</i>
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	20.03.2023- 10.04.2023р.	<i>виконано</i>
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	10.04.2023- 03.05.2023р.	<i>виконано</i>
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	04.05.2023- 12.05.2023р.	<i>виконано</i>
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	12.05.2023- 18.05.2023р.	<i>виконано</i>
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	18.05.2023- 25.05.2023р.	<i>виконано</i>
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	26.05.2023- 31.05.2023р.	<i>виконано</i>
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	01.06.2023р.	<i>виконано</i>
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	14.06.2023р.	<i>виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Гуль А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Івченко Л.О.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ГУЛЬ АНГЕЛІНИ ЮРІЇВНИ
НА ТЕМУ:
«ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»

Кваліфікаційна робота складається з 93 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - 21, таблиць - 20, додатків - 5.

Об'єктом дослідження є сучасні технології управління персоналом туристичного підприємства «Поїхали з нами».

Предметом кваліфікаційної роботи є перспективи використання сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямів та оцінка можливостей використання сучасних технологій управління персоналом туристичного підприємства на прикладі мережі «Поїхали з нами».

У I розділі надано загальну характеристику технологій управління персоналом та специфіка для туристичного підприємства, розглянуто класифікацію технологій управління персоналом, визначено роль сучасного програмного забезпечення в управлінні персоналом, визначено підходи, методи та етапи проведення оцінки персоналу.

У II розділі надано організаційно-економічну характеристику мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами», проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та конкурентної позиції «Поїхали з нами».

У III розділі розглянуто особливості управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи, розроблено рекомендації щодо використання сучасних технологій та методів управління персоналом, розроблено пропозиції щодо підвищення мотивації співробітників мережі «Поїхали з нами», запропоновано використання математичного моделювання в управлінні персоналом туристичного підприємства «Поїхали з нами».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: технології управління персоналом, туристичне підприємство, мотивація персоналу, рекрутинг, математичне моделювання.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Загальна характеристика технологій управління персоналом та специфіка для туристичного підприємства	8
1.2 Класифікація технологій управління персоналом	16
1.3 Роль програмного забезпечення в управлінні персоналом	21
1.4 Оцінка персоналу: підходи, методи та етапи аналізу ефективності кадрів	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»	43
2.2. Аналіз внутрішнього середовища «Поїхали з нами»	47
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції «Поїхали з нами»	59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	66
3.1 Управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи	66
3.2 Рекомендації щодо використання сучасних технологій та методів управління персоналом	74
3.3 Розробка пропозицій щодо підвищення мотивації співробітників мережі «Поїхали з нами»	82
3.4 Використання математичного моделювання як методу підтримки рішень в управлінні персоналом туристичного підприємства «Поїхали з нами»	85
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Формування сучасних технологій управління підприємством туристичної індустрії, що спрямовані на вирішення актуальних питань, пов'язаних з організацією системи управління персоналом, вимагає врахування безлічі факторів: невизначеність й динамічність зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби, різноманітні внутрішні фактори. Як показала практика останніх років, збереження, навчання, підвищення мотивації персоналу туристичного підприємства в кризисні часи є однією з основних умов подальшого успішного відновлення роботи і фінансової стабільності. Якість обслуговування напряму залежить від професійно підготовленого та компетентного персоналу, кваліфікованого керівництва та від колективу, зацікавленого в загальному успіху. Особливого значення набуває робота з персоналом під час військових дій, які зараз відбуваються в Україні. Не дивлячись на таку ситуацію, українські туристичні підприємства продовжують працювати і організація управління персоналом в такі часи є особливо актуальною. Тож, тема кваліфікаційної роботи є *актуальною*.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямів та оцінка можливостей використання сучасних технологій управління персоналом туристичного підприємства на прикладі мережі «Поїхали з нами».

Завдання роботи:

- надати загальну характеристику технологій управління персоналом та їх специфіки для туристичного підприємства,
- розглянути питання класифікації технологій управління персоналом; визначити роль сучасного програмного забезпечення в управлінні персоналом; визначити підходи, методи та етапи проведення оцінки персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»;

- провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та конкурентної позиції «Поїхали з нами»;
- розглянути особливості управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи;
- розробити рекомендації щодо використання сучасних технологій та методів управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо підвищення мотивації співробітників мережі «Поїхали з нами»;
- розробити математичну модель оцінки претендентів на посаду менеджера мережі «Поїхали з нами» задля її використання в рекрутингу нового персоналу.

Об'єктом дослідження є сучасні технології управління персоналом туристичного підприємства «Поїхали з нами».

Предметом кваліфікаційної роботи є перспективи використання сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві.

Методи дослідження – спостереження, порівняння, аналізу, узагальнення.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, навчальні посібники, звітні матеріали об'єкту дослідження, офіційні інтернет – джерела.

Апробація результатів дослідження. Інноваційні методи оцінки персоналу підприємств туристичної галузі в кризові часи. Івченко Л.О., Гуль А. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції, «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі», 16-17 травня 2023 р. – К.: НУХТ, 2023 р. – 197 с. с.170

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг містить 93 сторінки друкованого тексту, 20 таблиць, 22 рисунки, 5 додатків, 52 джерела використаної літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Загальна характеристика технологій управління персоналом та специфіка для туристичного підприємства.

Технологія управління персоналом — це система, що складається з безлічі інструментів, необхідні досягнення цілей. Наприклад, при доборі персоналу мета менеджера полягає у визначенні основних якостей для виконання певної діяльності. Найменші помилки ведуть до проблем, адже від того, наскільки правильно та професійно сформовано штат, залежить надалі ефективність роботи організації. Грамотний вибір технології керування дозволяє не витратити додаткові економічні ресурси. Кадрові технології в управлінні персоналом повинні включати:

- планування, найму, відбору та прийому персоналу;
- проведення ділової оцінки претендентів;
- профорієнтацію;
- адаптацію кадрів;
- розвиток ділової кар'єри;
- зниження ризиків втрати цінних кадрів;
- просування та управління кар'єрою;
- створення кадрового резерву керівного складу;
- мотивацію діяльності;
- забезпечення інформаційного, правового та нормативно-методичного аспекту управління.

Сучасні технології управління персоналом дозволяють вирішити низку завдань. За допомогою нових методик забезпечується висока ефективність роботи, спрямована на виконання поточних і стратегічних завдань підприємства. Підприємство зможе зайняти лідируючі позиції у своїй галузі, якщо команда професійних фахівців працюватиме з повною віддачею, а для цього необхідно приділяти особливу увагу розробці технологій управління

персоналом. Основні технологічні прийоми менеджменту, які реально працюють:

- при доборі кадрів підвищена увага приділяється діловим та особистісним якостям претендентів;
- спеціалісти з кадрів проводять роботу, використовуючи різні технології відбору персоналу;
- новим співробітникам допомагають пройти ефективну адаптацію;
- систематично проводиться атестація та оцінка трудової діяльності;
- з отриманих результатів вирішується питання доцільності перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів [35].

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

Технологія управління персоналом *заснована на* опрацюванні прийомів та 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 зі співробітниками. Управління належить до найскладнішої інтелектуальної діяльності. Одного бажання ефективно координувати роботу колективу виявляється недостатньо. Необхідно знати теорію, вміти застосовувати її практично. В умовах розвитку ринкової економіки основна діяльність має бути спрямована на підвищення продуктивності праці. На рисунку представлено результати досліджень щодо методів, які застосовуються в компаніях з метою підвищення ефективності персоналу та оцінки дієвості цих методів.

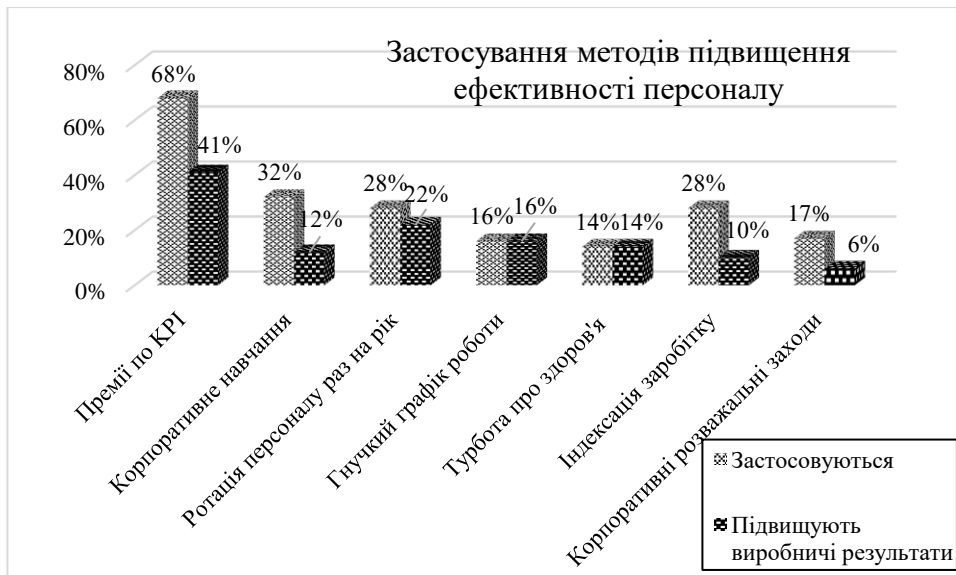


Рис. 1.1 Застосування методів підвищення ефективності персоналу

Види технологій управління персоналом.

Основні види технологій управління персоналом застосовують до 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.

У всіх видах технологій управління персоналом проглядаються основи професійного підходу, впроваджується постановка цільових завдань, визначаються пріоритети, координується робота всіх підрозділів, структур підприємства. Від застосовуваних видів що впроваджуються, залежить кінцевий результат. Забезпечити сталий розвиток та виживання підприємства

в умовах мінливої ринкової економіки допомагають критерії ефективності, в яких на першому місці стоїть:

- простота та надійність управління;
- економічність;
- зручність застосування;
- практичність.

Технології управління персоналом ретельно опрацьовують та впроваджують. Ефективність залежить від того, наскільки вміло користується такими прийомами менеджер по роботі з персоналом, вища та середня керівна ланка компанії.

Специфіка технологій управління персоналом туристичного підприємства.

Сьогодні основною задачею в діяльності турагенств є організація ефективного процесу управління загалом та процесу продажу туристичних послуг зокрема. При цьому головною людиною, від професіоналізму й особистості якої залежить вибір покупців, є менеджер туристичної фірми. Саме тому високопрофесійні менеджери є досить високооплачуваними працівниками. Однак фахівців, що відповідають сучасним вимогам, не вистачає. *Вимоги, які у сучасному туристичному бізнесі висуваються до посади менеджера*, можна звести до таких груп [19]:

1. концептуальні знання в галузі соціальної психології, знання сучасних управлінських підходів та особливостей професії;
2. професійні знання за спеціалізацією;
3. додаткові знання та вміння (володіння іноземними мовами, ІТ - вміння, знання в галузі правознавства, психології, філософії);
4. особисті якості, до яких можна віднести моральні та вольові якості, нестандартне мислення, рішучість та наполегливість у досягненні цілей, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, справедливість, тактовність, акуратність, уміння розташувати до себе, почуття гумору;
5. знання етичних норм та ділової етики, дисциплінованість;

6. ділові якості та організаторські здібності, тобто самостійність під час прийняття рішень та вирішення проблем, самоорганізованість, вміння формувати та мобілізувати колектив, вміння ефективно використовувати засоби мотивації);
7. комунікативні якості, що проявляються в умінні встановлювати зв'язки з представниками різних сфер діяльності та різних посадових статусів, уміння формувати здоровий психологічний клімат у колективі, а також швидко встановлювати зв'язки з клієнтами фірми.

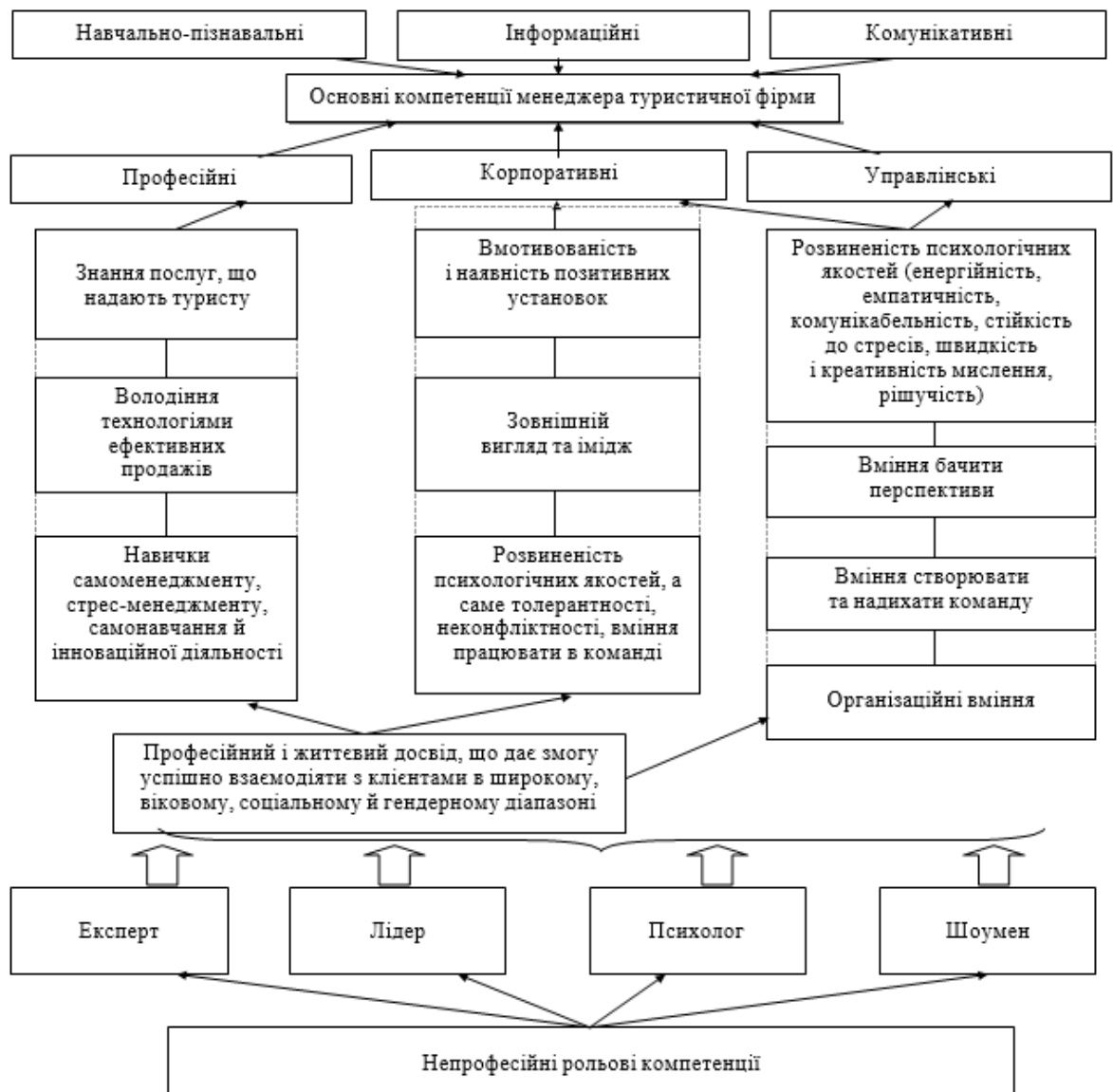


Рис. 1.2 Модель компетенцій менеджерів туристичної фірми

Джерело: [29]

Останні дослідження щодо менеджменту свідчать про те, що успішна діяльність керівника майже на 80% залежить від його особистих якостей, а лише на 20% – від його професійних навичок та вмінь за спеціалізацією. Успішна робота на сучасних підприємствах індустрії туризму потребує вміння спілкуватися, розуміти настрій та інтереси присутніх, мотивувати клієнта до придбання туристичного продукту. На Рис. 1.2 представлена модель компетенцій менеджерів туристичної фірми.

Представлена модель може використовуватися керівництвом туристичної організації для відбирання, оцінювання й навчання персоналу, а також для розміщення кадрів та формування кадрового резерву. Виходячи з проаналізованих вище факторів впливу на процес продажу, можемо сказати, що успішний менеджер сучасної туристичної фірми, крім професійних компетенцій, повинен володіти принаймні трьома групами компетенції, тобто

виконувати три ролі:

1. *лідер* - такий менеджер веде клієнта за собою, діє ефективно, незважаючи на втому або поганий настрій, легко перебудовує техніку й тактику своїх дій залежно від ситуації та завжди спрямований на перемогу;
2. *психолог* - менеджер, який має здібності психоаналітика й філософа, є тренером, що допомагає клієнту самоактуалізуватися та самореалізуватися, розуміє й відчуває клієнта найчастіше краще за самого клієнта, визнає право клієнта на унікальність і до кожного клієнта знаходить свій підхід;
3. *шоумен* - виконуючи цю роль, менеджер робить все, щоби клієнт одержав максимум задоволення від покупки, якщо потрібно, перетворить процес продажу на ритуал, дасть клієнту відчути свою значимість, унікальність, наявність тонкого смаку) [3].

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Кадрове планування має дати відповіді на питання про те, скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де

необхідно (планування потреби в кадрах); якою ціною можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал з огляду на соціальні аспекти зайнятості (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати працівників відповідно до їх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично й цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів діяльності (план кадрового розвитку); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати щодо утримання персоналу). Різниця між дрібними, середніми та великими туристичними підприємствами полягає лише в обсязі виробничого та кадрового планування. Кожне туристичне підприємство вибирає для себе модель, що відповідає його потребам [25]. Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування й прогнозування засад, найважливішими з яких є єдність економіки й політики; науковий характер планування й прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами й потребами; поєднання галузевого та територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розроблення планів [12].

Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв'язку між теорією та практикою, що є обов'язковим у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, але й практичні навички, тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку. Ефективне управління персоналом спрямоване на підвищення якісного й кількісного рівнів виконання роботи керівником або спеціалістом, що, зрештою, забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку [36]. Конкурентоспроможність у цьому разі розуміється як сукупність умов, наданих персоналу, які позитивно відрізняються від аналогічних туристичних підприємств.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє середня заробітна плата. Розмір цього показника розглядається в динаміці. Порівнюються темпи зростання середньої зарплати на туристичному підприємстві з темпами збільшення середньої заробітної плати в регіоні. Чисельність персоналу управління має бути аналітично обґрунтована з огляду на запроєктований склад та обсяг робіт або укрупнено визначена за нормативами чисельності та нормами керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують працівники визначеної вікової групи, тому трудовий потенціал деякою мірою залежить від того, якою є їх питома вага у загальній чисельності працюючих. Звідси випливає, що ефективність діяльності туристичних підприємств галузі туризму відносно менеджменту персоналу досягається правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною та фізичною придатністю); зберіганням зацікавленого у досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів); методами оплати, що влаштовують усіх, та стимулювання праці, а також вжиттям значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління. У цьому разі до відома кожного співробітника має бути доведений весь обсяг завдань та відповідальність за їх виконання, а не тільки їхні окремі елементи. Після цього необхідно розподілити розроблені завдання серед співробітників відповідно до їх компетенції та спроможностей. Завдання й компетенції повинні надаватися на тривалий час [10]. Керівник має утручатися в повсякденну роботу тільки у виняткових випадках. Під час виконання інших завдань він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід виконання й наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри та готовності брати на себе відповідальність за виконані завдання.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях, а саме формалізація методів та процедур відбору кадрів, висунення молодих та перспективних

працівників складають запоруку успішного функціонування туристичних фірм у сучасних умовах господарювання. Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв'язку між теорією та практикою, що є обов'язковим характером у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, але й практичні навички, тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку. Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонування туристичних організацій потребує вирішення низки проблем, найважливішою з яких є максимально ефективний менеджмент персоналу. Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях – це найважливіший напрям, який має вивести вітчизняну туристичну індустрію на новий шлях стабільного розвитку та забезпечити глобальну конкурентоспроможність.

1.2 Класифікація технологій управління персоналом

Технології управління персоналом є системою цілей, засобів і способів надання управлінського впливу на персонал. Технологія – інструмент впливу, використання якого може бути доручено різним суб'єктам організації або підприємства. Саме тому важливо класифікувати технології та визначити діапазон їх використання.

Усі технології управління персоналом можна поділити на кілька класів на підставі кількох ознак (Рис. 1.2) [2].

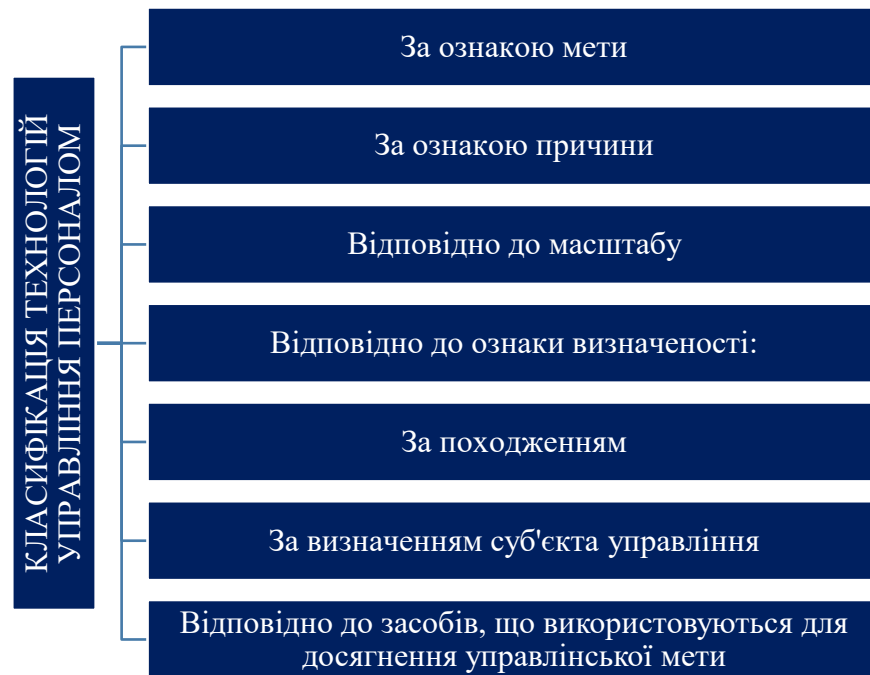


Рис. 1.2 Класифікація технологій управління персоналом

По-перше, всі технології можливо поділити *за ознакою мети*. За цією ознакою технології управління персоналом поділяються на:

- технології формування персоналу;
- технології підтримки працездатності персоналу;
- технології забезпечення інноваційного процесу.

По-друге, технології управління персоналом розрізняються *за ознакою причини* їхньої появи:

- технології планових заходів;
- технології екстрених заходів.

По-третє, технології управління персоналом можна розділити *відповідно до масштабу* їх застосування:

- технології управління персоналом організації загалом;
- технології керування окремими персонал-групами;
- технології керування окремими співробітниками.

По-четверте, технології управління персоналом можуть бути розділені *відповідно до ознаки визначеності*:

- апробовані технології;

- експериментальні технології.

Для організації особливо важливо, хто автор технологій. За походженням всі технології можна розділити на:

- Традиційні, що повсюдно використовуються у практиці діяльності кадрових служб (наприклад, технології кадрового обліку). Ці технології частково мають законодавче закріплення, частково є результатом професійного успадкування.
- Галузеві, є результатом діяльності спеціальних галузевих органів прокуратури та служб. Ці органи розробляють технологічне забезпечення діяльності кадрових служб галузі, переважно – лише на рівні зразкової моделі.
- Професійні, які створюються спеціальними організаціями (консалтинговими агентствами) на замовлення організацій. Ці технології враховують специфіку конкретної організації та особливості моменту, для якого будується технологія. Однак необхідність урахування багатьох параметрів робить ці технології дуже витратними і, як наслідок, дорогими.
- Інноваційні - створені службою управління персоналом організації для вирішення актуальних проблем організації та реалізації стратегії організаційного розвитку. Формування та впровадження таких технологій потребує високої кваліфікації спеціалістів служби та високого організаційного статусу служби управління персоналом.

Ще одна класифікація технологій управління персоналом пов'язана із визначенням суб'єкта управління. За цією ознакою технології можна розділити так:

- технології, що реалізуються спеціалістами служби управління персоналом;
- технології, що реалізуються службою управління персоналом спільно з керівниками підрозділів та організації загалом;

– технології, які реалізують керівники підрозділів під контролем фахівців служби управління персоналом.

Залежно від того, які засоби використовуються для досягнення управлінської мети, технології управління персоналом поділяються на чотири групи:

Адміністративні технології. Ці технології спираються на юридично закріплені норми, правила та стандарти. Основу адміністративних технологій становить законодавча база: Конституція, Трудовий Кодекс, відомчі інструкції та правила, локальні нормативні акти. По суті адміністративні методи є уніфікацією співробітників організації, подоланням суб'єктивного підходу в оцінці їх дій та при прийнятті управлінських рішень. Проблеми використання адміністративних технологій пов'язані з тим, що практично неможливо знайти систему норм, що повністю і несутеречливо трактують конкретні обставини. Саме тому адміністративні методи мають бути підкріплені системою обліку (фіксації) конкретних незаперечних фактів (спізнень та відсутності співробітника на робочому місці, недотримання термінів виконання завдань, вирішення важкого завдання, прийняття на себе відповідальності за екстремальних обставин тощо). Технології підкріплюються створенням документів, що фіксують факти, і є особливою системою формального опису діяльності співробітників в організації.

Економічні технології. Дані технології пов'язані з їх використанням як засобом управління економічною вигодою. Економічні технології може бути сформовані як система санкцій, система стимулювання, система заохочення, система винагороди. Дані технології застосовуються як з метою управління продуктивністю праці, так і з метою формування нових відносин між підрозділами організації. Введення економічної парадигми в практику управління персоналом активізує увагу до персоналу як капіталу організації. Такий підхід змушує співробітників будь-якого рівня активніше брати участь у процесі управління організацією, зокрема – за рахунок управління акціями підприємства, які знаходяться у розпорядженні працівників.

Організаційні технології. Цей вид технологій пов'язані з використанням ресурсів, якими володіє організація, з метою управління персоналом. Як основні ресурси організації виступають: а) просторові ресурси - площі, у яких розгортається діяльність співробітників; б) тимчасові ресурси – обсяг часу, протягом якого працівники зобов'язані виконувати роботу; в) методи організації діяльності співробітників; г) методи організації взаємодії співробітників. Організаційні технології пов'язані з описом бізнес-процесів, впорядкування цих процесів і підвищенням їх ефективності за рахунок реорганізації способів. В результаті з'являються такі технології управління персоналом, як гнучкий робочий графік, система постійно діючих семінарів, on-line комунікація тощо.

Соціально-психологічні технології. Використання цих технологій найвигідніше для організації, оскільки засіб, що лежить в їх основі, з'являється з появою самого персоналу. Цим засобом є людські стосунки. Упорядкування відносин, їх структурування відповідно до цілей організації стає предметом використання соціально-психологічних технологій. Ці технології покликані поєднати формальні та неформальні способи оцінки людьми один одного, затвердити та підтримати статус співробітників як усередині організації, так і за її межами. В результаті використання соціально-психологічних технологій в якості ефектів управління починають виступати важливі, але важко вловимі феномени: лояльність, вірність, гордість. Соціально-психологічні технології формують стан персоналу організації, що саме собою може стати не тільки конкурентною перевагою, а й брендом [14].

Конкретна технологія, використовувана службою управління персоналом, може містити риси багатьох перерахованих класів технологій. Найголовніше при побудові технології розуміти, які засоби має організація і хто з суб'єктів управління готовий до активної діяльності в рамках передбачуваної технології.

Найбільш поширені технології торкаються таких базових завдань управління персоналом як формування та оцінка персоналу, навчання та мотивація діяльності.

1.3 Роль програмного забезпечення в управлінні персоналом

Програмне забезпечення з управління персоналом (HRIS) стає невід'ємною частиною роботи відповідних підрозділів сучасного підприємства. Використання програмного забезпечення дозволяє в електронному вигляді упорядковувати інформацію про працівників, розробляти звіти, автоматизувати ручні завдання, керувати даними, оцінювати роботу персоналу, оновлювати інформацію про співробітників та виконувати багато інших задач. Наявність програмного забезпечення припиняє або суттєво скорочує потребу у паперових документах. Очікується, що світовий ринок основного програмного забезпечення для персоналу р 2016 до 2023р. зросте з 6,47 до 9,89 млрд. доларів (Рис. 1.3).

Для здійснення правильного вибору програмного забезпечення з управління персоналом слід розібратися з різними його версіями, що пропонуються на ринку.

Система управління персоналом - це багатофункціональне програмне забезпечення. Основна мета будь-якого програмного забезпечення для персоналу - допомогти відповідним службам у процесі інкорпорації та плануванні роботи. Окрім цього, гарне рішення HRIS має бути мобільним та зручним для користувачів, а також пропонувати інструменти для набору персоналу та оплати праці.

Однак критерії найкращого програмного забезпечення HRIS можуть змінюватися залежно від того, що насправді потрібно конкретній організації. Тому перед тим, як купувати HR-систему слід ретельно продумати цілі та завдання компанії та розглянути рішення, яке пропонує найбільш необхідні функції за розумною ціною.

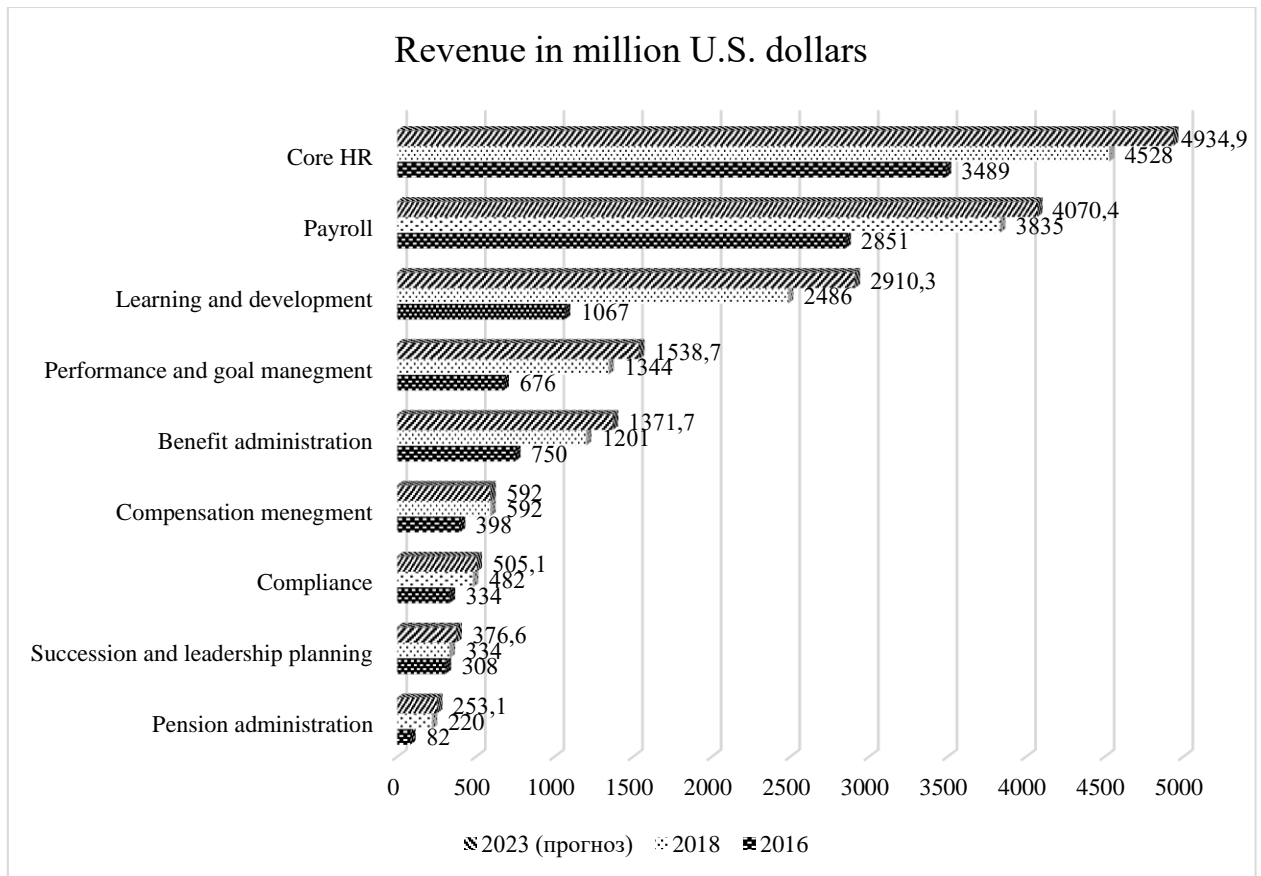


Рис. 1.3 Прогноз зростання доходу від програмного забезпечення для персоналу за сегментами у 2016-2023рр

Джерело: Бізнес-платформа «Statista» [45]

Програмне забезпечення системи HRIS - це, в основному, програма баз даних HR, де відстежується інформація, пов'язана із працівниками. Будь-яка компанія, яка хоче ефективно відстежувати велику кількість співробітників, потребує HR-програмного забезпечення. Ідеальний HR-інструмент позбавляє паперових записів та електронних таблиць, відкриває шлях до автоматизації. Зазвичай компанії, що мають *понад 50 працівників*, потребують програмного забезпечення для управління персоналом, ефективного управління процесами та записами працівників.

Кожне програмне забезпечення для персоналу спеціалізується на визначеному наборі функцій, і більшість із них пропонують поєднання наступних функцій:

- Записи про навчання працівників

- Самообслуговування співробітників
- Огляди результатів діяльності
- Звітність
- Нарахування заробітної плати
- Контроль положення
- Відстеження заявників
- Інформація про працівника
- Адміністрація пільг
- Час і відвідуваність
- Переваги онлайн-реєстрації
- Питання дотримання постанов уряду

За даними сайту «Myservername» [46] до списку найкращих програм для управління персоналом, доступних на ринку, увійшли:

1. BambooHR
2. Зенефітс
3. Мегафон
4. Працездатний
5. Системи оплати праці HR
6. Люди
7. Лентері
8. ADP
9. Кронос
10. Джаз HR
11. А саме
12. Зарплата

Детальніше про програмне забезпечення HRIS:

BambooHR – найкращий варіант для середніх та великих компаній, які хочуть продукт преміум-класу та вдосконалені функції. BambooHR збирає та упорядковує всю необхідну інформацію протягом усього життєвого циклу працівника в компанії. Завдяки вдосконаленим функціям, таким як аналітика

людей, обробка даних, компенсація та управління вигодами, інструмент надає все необхідне для ефективного управління персоналом.

Особливості:

- Єдина та безпечна база даних із потужними цікавими звітами.
- Повний набір автоматизованих бортових інструментів.
- Просте відстеження часу самообслуговування, оплачуваного часу відпочинку та відстеження переваг.
- Сучасне мобільне відстеження заявників.
- Найновіші інструменти для вимірювання залучення.

Ціна: безкоштовний пробний період, далі – обговорення ціни з продавцем.

Цей варіант програми трохи дорожчий у порівнянні з іншими, але надійні функції та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс BambooHR ставлять його на вищий рівень серед усіх інших HR-інструментів.

Zenefits (Zenefits). Це найкраща та доступна за ціною платформа оплати праці для невеликих компаній. Zenefits надає малому бізнесу ідеальний набір інструментів для масштабування у міру зростання бізнесу та збереження своєї робочої сили продуктивною.

Особливості:

- Найм та інкорпорація
- Управління працівниками
- Час відстеження
- Бізнес-аналітики
- Управління документацією

Ціна:

- Дзен \$ 21 / місяць на працівника
- Зростання \$ 14 / місяць на одного працівника
- Основні речі - \$ 8 на місяць на одного працівника

Таким чином, надаючи задоволення всім потребам в управлінні персоналом за доступною ціною, Zenefits - це всебічна HR-платформа, яка надає користувачам кілька додаткових послуг.

Мегафон(Bullhorn). Найкраще для середні та великі підприємства, які хочуть вдосконалений інструмент відстеження заявників. Це акуратна система відстеження заявників, що пропонує декілька функцій для набору та підбору персоналу. Незважаючи на те, що спеціалізується на HR та підборі персоналу, ця програма також надає своїм користувачам додаткові функції для CRM, включаючи продажі та управління рахунками.

Особливості:

- Відстеження заявників
- Вербування
- Кадрове агентство
- Кадрове агентство

Ціна:

- Безкоштовна демонстрація
- Далі – за узгодженням з продавцем для встановлення ціни

Тож, завдяки вдалим функціям підбору персоналу та інтуїтивно зрозумілому керуванню, Bullhorn пропонує одне з найкращих програм для відстеження заявників для середніх та великих підприємств.

Працездатний (Workkable) - надійна система відстеження заявників для малого та середнього бізнесу. Workkable пропонує надійне, налаштоване, зручне для користувачів рішення для клієнтів усіх рівнів. Це надає малим та середнім підприємствам інтуїтивно зрозумілий інструмент відстеження та набору заявників із декількома корисними функціями. Є можливість легко переглянути та відстежити профіль кандидата та обробити кандидатів за заявкою на роботу.

Особливості:

- Форми заявки зручні для мобільних пристроїв
- Синхронізація електронної пошти та календаря
- Набори для співбесіди та картки показників
- 70+ сторонніх інтеграцій
- пропонує листи з електронними підписами

Ціна:

- Безкоштовний пробний період
- 99 доларів США за роботу на місяць підписки.
- Масштабний прокат. Річний план встановлюється щорічно залежно від конкретних потреб компанії.

Цей варіант програмного забезпечення пропонує доступ малому та середньому бізнесу до широкого набору функцій відстеження заявників, тим самим допомагаючи їм ефективніше наймати кращих кандидатів.

Системи оплати праці HR - рекомендується як платформа HR для малого бізнесу, спрощують та оптимізують управління людськими ресурсами для малих компаній..

Особливості:

- Адміністрація пільг
- Огляд продуктивності
- Відстеження заявників
- Управління навчанням

Ціна: узгодження з продавцем

Люди (People). Програмне забезпечення для невеликих та середніх компаній. Пропонують рішення з управління персоналом, орієнтовані на малі та середні компанії. Компанія спеціалізується на підготовці конструктивних та зрозумілих графічних звітів, наданні користувачам надмірних вказівок щодо процесів управління персоналом та залученню їх до вирішальних завдань.

Особливості:

- Управління робочою силою
- 360 градусів зворотного зв'язку
- Відстеження заявників
- Людський ресурс
- Оцінка роботи

Ціну програмного забезпечення «*People*» представлено в Табл. 1.1.

Ціна HR-пакета «People» різного рівня

Essentials	Professional	Enterprise	Elite
£3	£5	£7	£9
Get Started with PeopleHR:	Everything in Essentials plus:	Everything in Professional, plus:	Everything in Enterprise, plus:
<ul style="list-style-type: none"> – Essential HR on Desktop and Mobile – Absence Management – Document Management & E-Signatures – Employee Self-Service – Standard analytics & reporting 	<ul style="list-style-type: none"> – Time Tracking & Rotating Work Patterns – Expenses Management – Employee Benefits – Employee Training – Integrate with 3rd party solutions via our Open API 	<ul style="list-style-type: none"> – Recruitment and Applicant Tracking – Video Recruiting – Talent and Performance Management – Built in HR form Builder 	<ul style="list-style-type: none"> – Custom automated workflows with Ripple® – Flexible Employee Benefits – Automated docs with E-Sign – Custom automated alerts and tasks

Джерело: складено автором за даними [47]

В залежності від власних потреб підприємства надається можливість вибрати ціну HR-пакета, яка підходить найкраще:

Get Started with PeopleHR (Початок роботи з PeopleHR):

- Основні HR потреби на комп'ютерах і мобільних пристроях
- Управління відсутністю
- Управління документами та електронні підписи
- Самообслуговування співробітників
- Стандартна аналітика та звітність

Everything in Essentials plus (Усе в Essentials плюс):

- Відстеження часу та чергування моделей роботи
- Управління витратами
- Виплати працівникам
- Навчання співробітників
- Інтеграція з рішеннями сторонніх розробників через наш відкритий API

Everything in Professional, plus (Усе в Professional, плюс):

- Набір персоналу та відстеження кандидатів
- Відеорекрутинг
- Управління талантами та продуктивністю
- Вбудований HR form Builder

Everything in Enterprise, plus (Усе в Enterprise, плюс):

- Спеціальні автоматизовані робочі процеси з Ripple
- Гнучкі виплати працівникам
- Автоматизовані документи з E-Sign
- Спеціальні автоматичні сповіщення та завдання

Лантері (LANTERIA) – для середнього та великого бізнесу. Основні модулі програми представлені на Рис. 1.4



Рис. 1.4 Головні модулі пакету управління персоналом «Lanteria HR»

Джерело: сайт «Lanteria» [48]

Lanteria HR Suite - повний пакет управління персоналом для оптимізації всіх процесів управління персоналом включає наступні модулі:

- Основний HR

- Час і відвідуваність
- Рекрутинг
- Продуктивність
- Навчання та розвиток
- Самообслуговування
- Центр звітів
- Мобільний додаток

Lanteria HR надає користувачам широкий спектр функцій управління працівниками, роблячи тим самим управління працівниками ефективним та простим. Використання цього інструменту надає можливість встановити кар'єрні шляхи для співробітників та узгодити їх з організаційними цілями. Програма надає можливість створювати форми оцінки та контролю, проводити поглиблені оцінки ефективності, візуалізувати та узгоджувати цілі за допомогою графічних інформаційних панелей.

Особливості:

- 360 градусів зворотного зв'язку
- Управління компенсацією
- Спеціальні шкали рейтингу
- Настроювані шаблони
- Індивідуальні плани розвитку

Ціна: безкоштовний пробний період, далі – за домовленістю з продавцем.

Таким чином, «Lanteria» - відмінне HR-рішення для ефективного наскрізного управління талантами, однак вартість інструменту робить його більш придатним для середніх та великих підприємств.

До таблиці 1.2 занесено підсумкові дані щодо програм, що наразі розглядаються.

Таблиця 1.2

Приклади програмного забезпечення HRIS

Програмне забезпечення	Особливості	Ціна	Найкраще для
VambooHR	Єдина безпечна база даних з потужними цікавими звітами; Повний набір автоматизованих інструментів; Найновіші інструменти для вимірювання залучення	Безкоштовний пробний період.	Продукт преміум-класу для середніх та великих компаній
Зенефітс	Найм та інкорпорація; Управління працівниками; Бізнес-аналітика; Управління документацією	-Безкоштовний пробний період. -Основи 8 дол. на місяць на працівника	Доступна платформа нарахування зарплати для невеликих компаній
Мегафон	-Відстеження заявників; -Вербування; Кадрова агенція;	Безкоштовна демонстрація	Середні та великі підприємства
Працездатний	Форми заявки зручні для мобільних пристроїв; Синхронізація електронної пошти та календаря; Набори для співбесіди та картки показників	-Безкоштовний пробний період. За місяць підписки 99 дол.США	Для малого та середнього бізнесу
Системи оплати праці HR	Адміністрування виплат; Огляд продуктивності; Управління навчанням	Звертатися до постачальника	Для малого бізнесу

Джерело: складено автором

Отже, в таблиці описані підсумкові дані щодо програм, вони потрібні для компаній і мають різну ціну, тобто для маленьких компаній краще брати Системи оплати праці HR, Працездатний чи Зенефітс. Для великих Мегафон та VambooHR.

1.4 Оцінка персоналу: підходи, методи та етапи аналізу ефективності кадрів

Оцінка персоналу - це складна система виявлення характеристик співробітників, яка спрямована на те, щоб допомогти керівнику організації у прийнятті управлінських рішень щодо підвищення результативності роботи підлеглих.

Оцінка тісно пов'язана практично з усіма основними функціями управління персоналом (Рис. 1.5).

- *Кадрове планування*: оцінка робочих показників визначає якісну та кількісну потребу компанії в персоналі.
- *Підбір персоналу*: оцінка показує, наскільки ефективними є методи залучення та відбору нових співробітників, які використовуються в компанії.
- *Навчання персоналу*: оцінка виявляє потреби у навчанні та визначає ефективність наявних навчальних програм.
- *Формування кадрового резерву*: в його основі лежить оцінка роботи та робочої поведінки співробітників компанії.
- *Аналіз роботи персоналу*: оцінка дозволяє визначити стандарти та показники, за допомогою яких оцінюється робоча поведінка співробітників конкретної компанії.
- *Розвиток персоналу*: оцінка виявляє робочий потенціал працівників.
- *Система матеріального стимулювання*: оцінка підвищує ефективність мотиваційних систем [26].



Рис. 1.5 Зв'язок оцінки персоналу з основними функціями управління персоналом

Процедури оцінки персоналу є базовими для ряду аспектів роботи з кадрами — прийому на роботу, навчання, просування по службі, скорочення та звільнення, реорганізації та заохочення.

Основними цілями проведення оцінки є:

- визначення співвідношення між витратами на утримання працівника та реально виконаним ним обсягом роботи, простіше кажучи, чи вигідно утримувати конкретного співробітника на конкретному місці;
- оцінка потенціалу наявних працівників — чи є можливість висування когось із них на керівні посади без витрат на пошук та навчання нових працівників;
- виявлення функціональної ролі окремо взятого співробітника — є лише командним гравцем чи створенні певних умов може проявити себе як яскрава індивідуальність тощо.

Зрештою проведені заходи позитивно позначаються на ефективності роботи окремих співробітників та компанії загалом.

Як приклад: в Японії оцінка персоналу, заснована на визначенні здібностей кожного окремого працівника, є особливістю кадрової політики в країні та із суворою періодичністю обов'язкова для кожного співробітника. У цьому слід зазначити, що єдиної системи оцінки персоналу немає, та й може існувати, з безлічі чинників, які впливають цей процес. Найчастіше стає необхідним застосування цілого комплексу різних методів, спрямованих на оцінку відповідності працівника безлічі показників та критеріїв.

Критерії оцінки.

Розробка критеріїв оцінки передбачає урахування робочих, особистісних, поведінкових та інших характеристик, за якими оцінюється ефективність роботи співробітника. Кожен критерій визначає те, як повинна виконуватися робоча функція, щоб повністю відповідати вимогам клієнтів і компанії. При розробці критеріїв оцінки персоналу слід враховувати специфіку діяльності організації, сегмент ринку, в якому вона працює, цілі та завдання оцінки — тобто те, що планується отримати від неї. Також

необхідно визначити, які критерії будуть пріоритетними. Наприклад, в оцінці лінійного персоналу, основним критерієм може бути якість роботи: відсутність помилок, дотримання стандартів обслуговування, дисципліна, лояльність, обсяг роботи.

Основні вимоги до критеріїв, що виставляються:

- Досяжність.
- Об'єктивність: розробка критерію проводиться для конкретної посади, а чи не для людини.
- Прозорість: які результати очікуються від співробітника.
- Відповідність змісту роботи.
- Мотивація співробітника досягнення результатів.
- Зрозумілість та пов'язаність з найважливішими результатами роботи.
- Динамічність: здатність розвиватися відповідно до поточних змін у компанії.

Усі критерії оцінки персоналу зазвичай поділяють дві групи (Рис. 1.6).

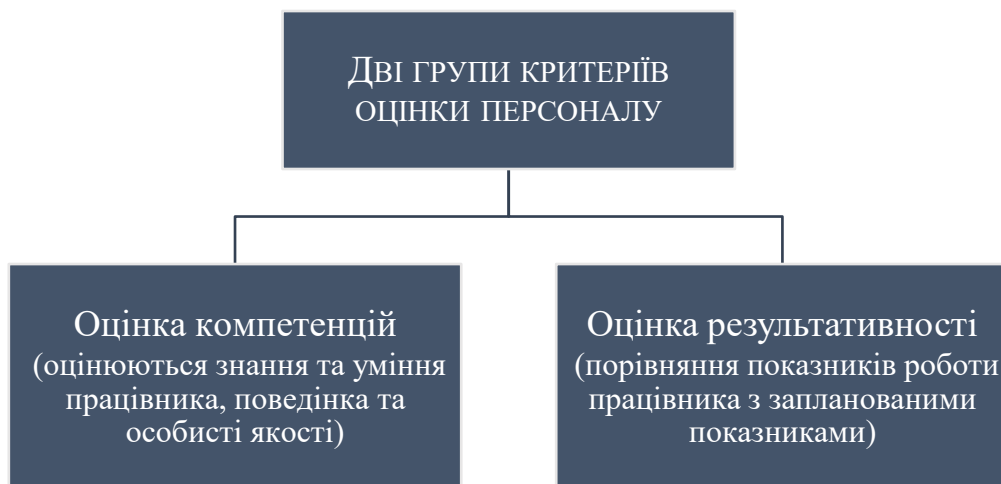


Рис. 1.6 Поділення критеріїв оцінки персоналу на групи

- *Оцінка компетенції.* У цьому випадку оцінюються знання та вміння співробітника, його здатність застосовувати їх у практичній роботі, а також поведінку та особисті якості. Одним із найефективніших способів оцінки

компетенцій є вирішення ситуаційних завдань з урахуванням специфіки посади, яку обіймає або планує обійняти співробітник.

- *Оцінка результативності.* Вона заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника із запланованими для даного періоду роботи та посади показниками. І тому перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірні завдання. Результативність роботи співробітника може виражатися, наприклад, обсягом продажів за місяць, у кількості реалізованих проєктів, сумі прибутку чи кількості укладених угод.

Розробкою критеріїв оцінки зазвичай займається спеціаліст відділу персоналу спільно з керівником або співробітниками, які виконують відповідну роботу. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім учасникам оцінки та враховували конкретні умови та зміст роботи. Фахівці радять користуватись послугами незалежних експертів – це дозволить виключити особисту зацікавленість.

Якісні методи.

Друга їхня назва — описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. До якісної оцінки відносяться:

- *Матричний метод* - порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади.
- *Метод системи довільних характеристик* - кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і серйозні порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.
- *Оцінка виконання завдань* – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника загалом.
- *Метод «360 градусів»* — оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та ним самим.
- *Групова дискусія* — розмова працівника з керівником чи експертами у цій сфері діяльності про результати його роботи та перспективи.

Кількісні методи

Ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їхнього проведення виражені в цифрах:

– *Метод бальної оцінки.* За кожне професійне досягнення персонал отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу чи року.

– *Ранговий метод.* Група керівників складає щось на кшталт рейтингу співробітників, потім усі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

– *Метод вільної бальної оцінки.* У цьому випадку кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати підсумовуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

Комбіновані методи

Найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти:

Метод суми оцінок. Кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, який можна порівняти з ідеальним для конкретної посади.

Система угруповання. Усіх співробітників ділять на кілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота є практично бездоганною.

Облік та оцінка якості роботи персоналу – важлива складова у розвитку компанії. Всі перелічені методи здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оцінного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали досягнення всіх наявних підходів.

Методи оцінки компетенцій персоналу.

Розглянемо докладніше методи оцінки компетенцій персоналу - саме вони дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників. Основною метою підходу є підвищення ефективності

використання вже наявного у компанії кадрового потенціалу. В результаті проведених заходів економиться заробітна плата, робочий час та знижуються витрати на допоміжні ресурси, які потрібні для виконання тих чи інших завдань некомпетентним працівником [35].

Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій її здібності та можливості принесуть більше користі. Іншим варіантом є відправка співробітника на курси підвищення кваліфікації для розкриття його потенціалу.

Існує кілька найпоширеніших методів оцінки компетенції працівників (Рис. 1.7).

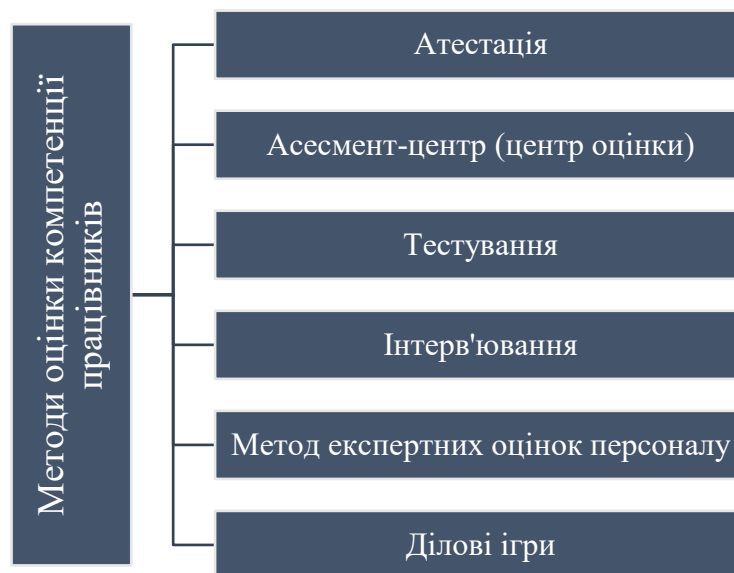


Рис. 1.7 Найпоширеніші методи оцінки компетенції працівників

Атестація. Порядок її проведення має бути викладено в офіційно затверджених керівництвом компанії документах. У ході її оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок та теоретичних знань, ділові та особисті якості співробітника. Критерій оцінки - професійний стандарт посад та спеціальностей. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співробітників, за винятком працівників, стаж роботи яких в

компанії менше року, вагітних жінок і представників топ-менеджменту. Проводиться атестація періодично — один, дві чи тричі на рік. За підсумками атестації співробітника може бути звільнено відповідно до Кодексу законів про працю України [1].

Асесмент-центр (центр оцінки). Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці та структурі. Проведення оцінки цим методом включає три етапи:

Підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки та розробка моделі компетенцій.

Розробка процедури, що включає сценарій проведення асесмент-центру, моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів та спостерігачів.

Процедура асесмент-центру, до якої входять ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю та тести. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника – інтеграційна сесія та складання звіту. Закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний та складний у проведенні метод, зазвичай його застосовують лише у великих компаніях.

Тестування. Оцінюючи кандидатів використовують як професійні, і психологічні тести. Психологічні допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні — його вміння та знання, необхідні успішного виконання посадових обов'язків.

Інтерв'ювання. Метод, заснований на питаннях та відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), у цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з

його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль у ній та відтворити модель поведінки.

Метод експертних оцінок персоналу. Він полягає у залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників та на основі власного досвіду та знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник організації, так і співробітники, які добре знають оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка - це оцінка за участю залучених фахівців у галузі спостереження та психології.

Ділові ігри. Оцінка персоналу з допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змодельовати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації та оцінити її поведінку, стресостійкість, здатність швидко та правильно приймати рішення, взаємодію з колегами та клієнтами.

Деякі сучасні консалтингові агенції та аудиторські компанії пропонують послуги в області HR – консалтингу. Проте, часто це зводиться до вирішення завдань кадрового аудиту, який передбачає перевірку наявності усіх необхідних кадрових документів та правильне їх оформлення у відповідності до законодавства.

Методи оцінки результативності: оцінка KPI.

Абревіатура KPI (Key Performance Indicators) з англійської перекладається як «ключові показники ефективності». Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми щодо їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Методика оцінки KPI передбачає, що з кожної посади у компанії розроблено дві моделі поточних результатів і компетенцій (у вигляді таблиці). У першій перераховані всі критерії, за якими має оцінюватися ефективність співробітника, — кількісні та якісні, командні та індивідуальні. У другій — компетенції, необхідні для цієї посади — корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей обирають п'ять-сім основних показників з метою оцінки результатів компетенції співробітника за

конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних результатів його роботи. Безпосередній керівник співробітника привласнює кожному з вибраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується лише на власні пріоритети. Сумарна вага показників повинна дорівнювати одиниці.

Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності:

База – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення.

Норма – рівень, який обов'язково має бути досягнутий з урахуванням усіх обставин.

Мета – рівень, якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник.

Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники КРІ. При цьому якісні оцінюються за порядковою 100-бальною шкалою, а кількісні – за природною метричною. Після оцінки фактичного показника розраховується приватний результат працівника за такою формулою:

$$(\text{Факт мінус база} / \text{Норма мінус база}) \times 100 \% = \text{результат} (\%)$$

Результат відбиває ступінь виконання чи перевиконання норми. Після оцінки кожного показника оцінюється рейтинг співробітника, для цього приватні результати множаться на вагу відповідних КРІ та складаються. У підсумку отримують якийсь середній коефіцієнт результативності співробітника. Якщо він більше 100% — це говорить про високу результативність, а якщо менше — наприклад, про те, що за деякими показниками працівником не досягнуто навіть норми, а загальний результат його роботи нижчий за встановлений рівень.

Головний плюс системи КРІ у тому, що в компанії є прозорий для співробітників механізм оцінки їхньої роботи, а у керівництва інструмент коригування роботи підлеглих у тому випадку, якщо поточні результати їх

діяльності відстають від планових. В рамках проведення оцінки персоналу можуть розглядатися такі питання, як оцінка результативності співробітників, визначення кваліфікаційного рівня та поліпшення комунікації всередині колективу.

Оцінка персоналу має проводитися поетапно. Етапи проведення оцінки представлено в Табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи проведення оцінки персоналу

Етап	Захід	Коментар	Орієнтовні строки проведення
1-й	Підготовка програми оцінки	Визначення термінів, цілей, обсягів, можливих результатів оцінки	1 тиждень
2-й	Аналіз діяльності та формулювання критеріїв оцінки	Під час етапу досягається глибше розуміння особливості діяльності оцінюваних співробітників та специфіки структури організації. Підсумком етапу стає перелік критеріїв оцінки	1-2 тижні
3-й	Конструювання процедур оцінки	Створюється план проведення процедур оцінки, формулюються обмеження та вимоги	1-2 тижні
4-й	Конструювання процедур оцінки	Створюється план проведення процедур оцінки, формулюються обмеження та вимоги	1-2 тижні
5-й	Аналіз результатів	Аналіз результатів, висновки	3 дні

Результати оцінки. Вони зазвичай оформляються у вигляді таблиць. Формат надання результатів може бути різним:

Кількісний - проводиться зіставлення оцінок, отриманих співробітником за кожним критерієм.

Якісний - проводиться повний опис проявів за всіма оцінюваними критеріями і формування підсумкового портрета співробітника, що оцінюється.

Індивідуальний - відомості про те, які види діяльності та на якому рівні може здійснювати працівник, дані про реальне володіння навичками.

Груповий - відносини всередині організації або її підрозділи, розподіл соціальних ролей.

У результаті керівнику надається оціночний лист з повною інформацією про працівника, а також з висновками про його професійну придатність та рекомендаціями. Заключним етапом проведення оцінки є прийняття управлінських рішень щодо тих працівників, які проходили оцінку. Результативність і застосовність методів оцінки персоналу безпосередньо залежить від поставлених цілей, рівня зрілості компанії, її завдань та типу корпоративної культури.

Якщо керівник не хоче проводити внутрішню оцінку персоналу, вважаючи її недостатньо ефективною, вирішити цю проблему можна за допомогою залучених фахівців. Замовити послугу з оцінки персоналу, як уже згадувалося вище, можна в аудиторсько-консалтинговій компанії.

Поширена думка, яка вільно інтерпретує принцип Парето: у будь-якій компанії 80% усієї роботи роблять 20% ефективних співробітників. Оцінка персоналу існує для того, щоб зрозуміти, хто саме зі співробітників вміє лише гарно говорити, а хто – «красиво» працювати. Оцінка персоналу — майже мистецтво, тут потрібний і досвід, і володіння численними методиками, і наявність власних напрацювань.

У зв'язку з цим і рекомендується звертатися за допомогою до великих консалтингових агенцій, оскільки саме в них працюють фахівці високого рівня. Невірні кадрові рішення можуть дуже дорого коштувати всім зацікавленим сторонам. В оцінці персоналу найважливішим принципом є об'єктивність, що гарантує подальшу справедливість та ефективність кадрових рішень. Очевидно також, що з урахуванням людського чинника досягти абсолютної справедливості практично неможливо. Саме тому залучати до такої відповідальної процедури слід лише тих фахівців з роботи з персоналом, які дорожать своєю репутацією та мають доведений досвід проведення оціночних процедур.

Надалі обговорюватимуться можливості українських компаній, які пропонують послуги кадрового консалтингу, аудиту, пошуку та оцінки персоналу.

Висновки до Розділу 1.

Вибір технології управління персоналом, зокрема, туристичного підприємства, суттєво залежить від задач, які ставить керівництво, внутрішніх та зовнішніх чинників, ситуації на підприємстві та в країні та інших факторів. Професійне ведення кадрової політики сприяє не тільки ефективній роботі підприємства, а й зацікавленості колективу та кожного співробітника в успіху загальної справи. Сучасні технології організації роботи персоналу передбачають використання комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення як для ведення поточних кадрових справ, так і для проведення оцінки персоналу з послідовними висновками. На українському ринку програмного забезпечення HRIS пропонуються платформи з різними модулями для організації роботи з персоналом як великих, так і малих підприємств. Деякі з них містять модулі оцінки персоналу та рекрутингу («Lanteria HR»). Інший шлях організації проведення оцінки персоналу – звертання до аудиторських компаній, які пропонують послуги в області HR – консалтингу, але ці пропозиції в основному торкаються роботи з документами. Невеликі підприємства, які не можуть собі дозволити великі витрати на спеціалізоване програмне забезпечення або оплату послуг сторонніх організацій, проводять оцінку персоналу самостійно.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»

Для ухвалення своєчасних і ефективних управлінських рішень щодо розвитку персоналу на турпідприємстві, необхідно, передусім, мати повну, достовірну та детальною інформацією про організацію, а зробити аналіз його організаційної структури та системи управління, а також оцінити фінансово-господарську діяльність.

Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» являє собою поєднання декілька юридичних осіб. ТОВ "Туристична Компанія "Поїхали з нами" (код ЄДРПОУ 33829089) заснована 27.10.2005 р.. Власниками компанії є Логвінов Ігор Ігорович та Коваль Олексій Юрійович. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ «Туристична Компанія «Поїхали з нами» складає 33 200 грн. Розподіл статутного капіталу виглядає таким чином: Логвінов І. І. - 22 244 грн (67%), Коваль О. Ю. – 10 956 грн (33%). Юридична адреса організації – місто Київ, вулиця Пироговського, будинок 19, корпус 6. З 2019 року генеральним директором компанії є Кулик Олег Володимирович. Основний вид економічної діяльності 79.12 Діяльність туристичних операторів (Додаток А). Відповідно організація має ліцензію на здійснення туроператорської діяльності АВ566353, надану згідно наказу Держтуризмкурортів від 10.12.2010 № 37. Логвінов Ігор Ігорович також є власником ТОВ "Туристична Фірма "РТК". Дата реєстрації підприємства — 03.03.2011. Юридична адреса підприємства ТОВ "Туристична фірма "РТК": Україна, 04655, м. Київ, вул. Старокиївська, будинок 10 літ.Г. Рудіч Антон Валерійович та Терехова Марія Олександрівна, які були співзасновниками ТОВ "Туристична Компанія

"Поїхали з Нами" тепер є співвласниками ТОВ «Мережа Туристичних Послуг «Поїхали з нами». Зафіксовані види діяльності цієї організації це діяльність туристичних агентств, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність. Керівником організації є Толстіков Юрій Миколайович. Активами компанії є 5 885 900 грн. В 2022 р. компанія дохід компанія 656 200 грн, а в 2020 - 988 000 грн. За цією ж юридичною адресою 09.10.2014 р. зареєстрована компанія ТОВ "Туристична агенція «Поїхали з нами» [44]. Власником компанії є Рудіч А.В. Керівником компанії згідно офіційних документів є Омельченко Денис Миколайович. Саме ТОВ "Туристична агенція «Поїхали з нами» є власником торгової марки «Поїхали з нами» з 25.12.2009 по 18.07.2028 згідно свідоцтва №116392. Оскільки центральний «Поїхали з нами» є поєднанням декількох юридичних осіб, то в подальшому в роботі будемо розглядати організацію під назвою «Поїхали з нами». Якщо мова буде йти не тільки про центральний офіс, а й про відособлені юридичні особи та ФОП, які працюють під брендом компанії (тобто франчайзі), є його субагентами, то їх разом розглядатимемо під об'єднувальною назвою Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами».

Окрім вітчизняного ринку, «Поїхали з нами» сьогодні працює ще на ринках 5 країн: Казахстан, Польща, Молдова, Узбекистан, Румунія. Нещодавно компанія вийшла з ринку Білорусі. Варто зазначити, що перерва в роботі, пов'язана з початком війни, був невеликий – вже в квітні 2022 р. компанія відновила свою роботу.

Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» має тривалі партнерські відносини з такими туристичними операторами України – Coral Travel, Teztour, Туристичний клуб, Panda Tur, Alf, Anga travel, аккорд тур, Anextour, Kompas, TRG, Join Up, Орбіта, Сієста, Vedi tour group, Pac group, Itravel, 1000 доріг України, Альянс, Феєрія, Тосо Tour (Додаток Б). Тобто Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» працює практично з усіма туристичними операторами на ринку України. Але у зв'язку з військовим станом відбулись суттєві зміни на ринку туристичних бронювань (рис. 2.1).

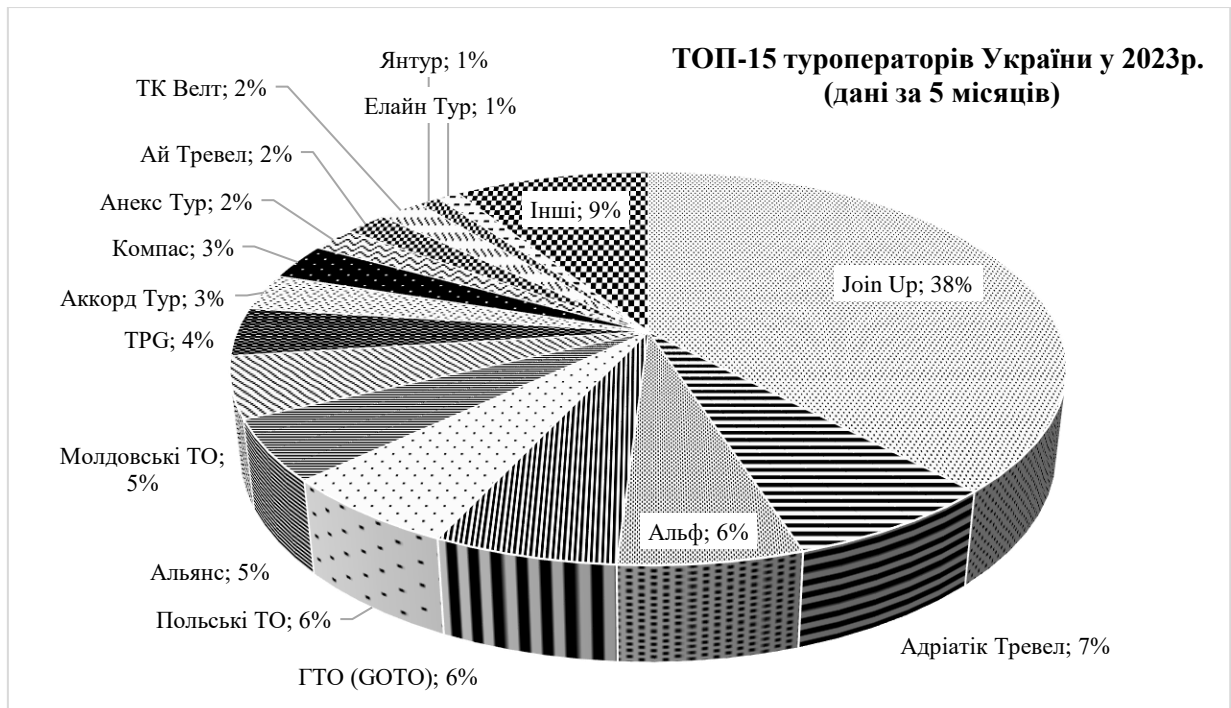


Рис. 2.1. ТОП-15 туроператорів України у 2023р.(дані за 5 місяців) за кількістю бронювань турів

Джерело: <https://youtu.be/nEXFAtxdKN0>[49]

Безумовним лідером на ринку є «Join Up» (38% бронювань). Активно працюють «Адріатік Тревел» (7%), «Альф» (6%), туроператор ГТО (GOTO), який використовує систему онлайн-бронювання та динамічного пакетування «Goodwin» (6%). З моменту початку повномасштабного вторгнення компанія «Поїхали з нами» почала працювати з іноземними туроператорами (першими зайшли на український ринок польські – 6% та молдавські – 5% підприємства). Наразі обговорюється можливість співпраці і з іншими європейськими туроператорами, наприклад, німецькими.

Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» є франчайзинговою мережею і звичайно важливо розглянути цю діяльність. Франчайзинговий проєкт «Поїхали з нами» запущений з 2008 р. нами. Особливість проєкту полягає в тому, що франчайзер готовий співпрацювати як з підприємцями без досвіду роботи у туристичному бізнесі, так і з діючими турагентствами. Франчайзер пропонує три програми, які представлені на рис. 2.2.

Що ми пропонуємо для наших партнерів	Франшиза Classic для нових та існуючих агентств	Online- франшиза для нових та існуючих агентств Детальніше	Партнерство для існуючих агентств Детальніше
Використання бренду «Поїхали з нами»	✓	✓	✗
Використання власного бренду	✗	✗	✓
Досвід роботи агентства в туризмі від 1 року	✗	✗	✓
Навчання веденню туристичного бізнесу	✓	✓	✓
Навчання маркетингу, підбору персоналу, продажам	✓	✓	✓
Робота з кураторами-експертами «Поїхали з нами»	✓	✓	✗
Підвищена комісія від туроператорів	✓	✓	✓
CRM-система «Поїхали з нами» Дивитися відео-огляд можливостей CRM-системи.	✓	✓	✓
Підтримка у роботі з туроператорами	✓	✓	✓
Консультації щодо юридичних й бухгалтерських питань	✓	✓	✗
Участь в акційних і бонусних програмах туроператорів	✓	✓	✓
Запити туристів із сайту «Поїхали з нами» та інших маркетингових ресурсів	✓	✓	✗
Робота з туристами з інших країн	✓	✓	✗
Бонусна програма «Поїхали з нами»	✓	✗	✗

Рис. 2.2. Варіанти співпраці з мережею «Поїхали з нами»

Джерело: <https://www.poehalisnami.ua/ua/open/buy>[49]

Розглянемо вимоги до франчайзі. Інвестиції стартують з 150 000 грн. У цю суму входить початковий внесок, витрати на меблі, оренду приміщення, комп'ютерну техніку та інше. Сума початкового внеску залежить від місця розташування агентства: Київ – 100 000 грн, інші міста-мільйонники – 80 000 грн, обласні центри - 60 000 грн, районні центри – 40 000 грн. У бажуючого вступити в мережу має бути власне або орендоване приміщення на першому або другому поверсі, площею від 20 до 100 кв.м. Добре, якщо приміщення знаходиться в діловій або центральній частині міста. Населення міста має бути від 30 000 жителів. Офіс повинен розташовуватися в місці, де кожен день проходить багато людей. Вимоги до кількості працівників в стандартному офісі: мінімум три співробітника, один з яких буде як директором, так і виконувати функції менеджера для обласних центрів та мінімум два – для райцентрів

Щомісяця франчайзі здійснює оплату роялті – від 1 до 2% з обороту. У «Поїхали з нами» підвищена комісія у найбільших туроператорів (від 11 до 16%). Від даної комісії центральний офіс утримує 1% від 11% і 2% від 12%

комісії і вище, тобто чиста комісія буде складати від 10%. Також мережа туристичних агентств "Поїхали з нами» розробила унікальний формат співпраці. Тепер крім відкриття повноцінного туристичного агентства, компанія пропонує формат онлайн-офісу «Поїхали з нами». Вартість франшизи онлайн-агентства «Поїхали з нами» – 40 000 грн. При дотриманні всіх рекомендацій і стандартів роботи період окупності вкладених коштів прогнозується франчайзером до 6 місяців. Це близько 40 продажів турів.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища «Поїхали з нами»

Зробимо оцінку внутрішнього середовища компанії «Поїхали з нами». Почнемо аналіз з дослідження обсягів реалізації. В 2021 р. мережею було обслуговано 320 тис. туристів. За оцінками генерального директора мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» Кулика Олега Володимировича, загальна очікувана кількість українців, які поїдуть на відпочинок у 2023 році, буде становити 20-30% від показників 2021 року. Тобто, це в межах 700 тис. – 1 млн. туристів, які очікувано скористаються послугами туристичних підприємств. Прогнозується, що більш яскраво вираженою буде сезонність подорожей, а високий сезон припаде на період з травня по вересень.

Станом на травень 2023р. до роботи в мережі «Поїхали з нами» повернулися 278 агенцій в Україні (69% від довоєнної кількості). Протягом травня 2023р. в мережі заброньовано більше 8 0000 турів. Динаміку зростання кількості бронювань у 2023 р. представлено на рис. 2.3.

Більшість туристів, які скористались послугами «Поїхали з нами» у травні 2023 року, виїжджали з м. Київ. Це автобусні перевезення, логістика яких здається найбільш зручною для жителів столиці. Наступний пункт за кількістю відправлень – молдовська столиця (авіап перевезення). Із Львову у подорож відправляються не тільки місцеві мешканці, а й туристи із всієї країни, які самостійно дістають сюди, а далі вже подорожують за кордон.

Польські міста Варшава, Жешув, Катовіце – найближчі від українського західного кордону аеропорти.



Рис. 2.3 Щомісячна динаміка кількості бронювань в мережі «Поїхали з нами» у 2023р.

Джерело: <https://youtu.be/nEXFAtxdKN0> [49]

На рис. 2.4 наведено міста виїзду (виліту) туристів у травні 2023р.

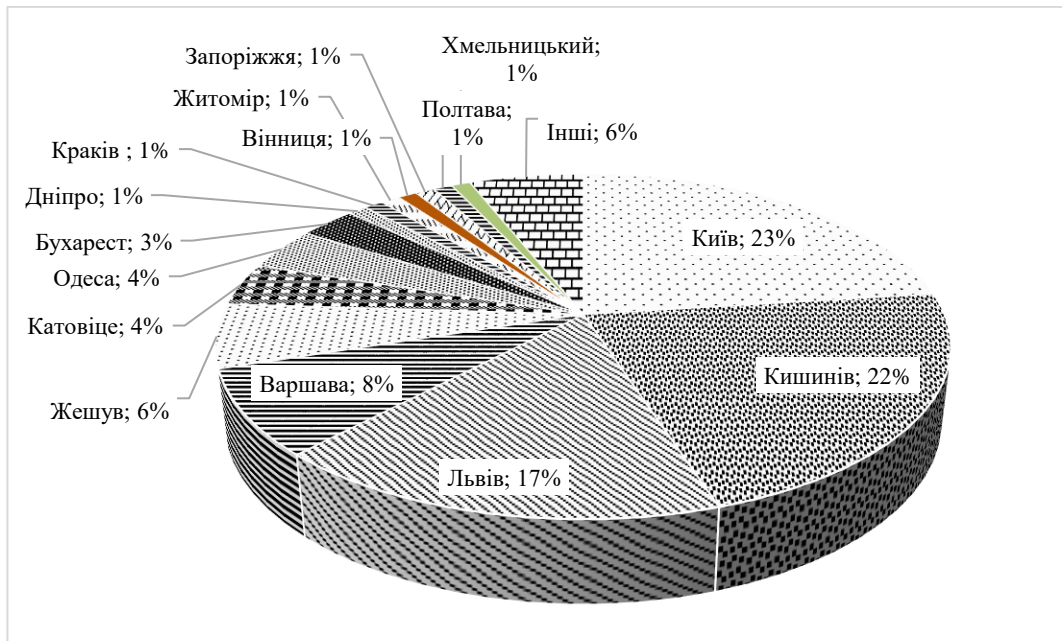


Рис. 2.4 Міста виїзду (виліту) туристів в мережі «Поїхали з нами» у травні 2023р.

Джерело: <https://youtu.be/nEXFAtxdKN0>

Туристичне підприємство «Поїхали з нами» продає тури у більш ніж 50 країн. За словами генерального директора, перші місця у рейтингу країн за кількістю турів у травні 2023р. посіли: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Греція, Іспанія, Чорногорія. Але, за його ж прогнозом, у червні цей порядок має дещо змінитися: Туреччина, Болгарія, Єгипет, Греція, Чорногорія, Іспанія.

Навіть за умови відсутності авіаційного сполучення, більшість українських туристів – клієнтів «Поїхали з нами» скористались авіаційним транспортом (рис. 2.5).

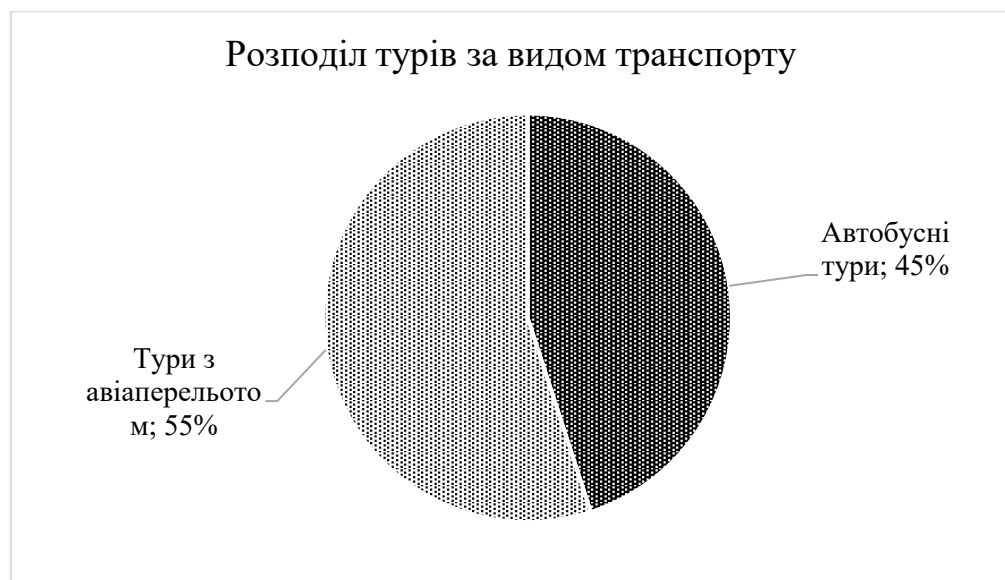


Рис. 2.5 Розподіл турів, реалізованих в мережі «Поїхали з нами» в травні 2023р. за видом транспорту

Джерело: <https://youtu.be/nEXFAtxdKN0> [49]

Аналіз джерел надходження звернень до менеджерів підприємства з метою пошуку та бронювання турів показав, що найпотужнішим джерелом продажів є постійні клієнти (37%). Приблизно п'ята частина замовлень здійснювалась на сайті підприємства (18%), а це біля 2000 турів реалізованих у травні. Загалом зареєстровано близько 300 тис. відвідувань сайту. Достатньо великий відсоток продажів відбувається через месенджери (Viber, Telegram) (рис. 2.6).

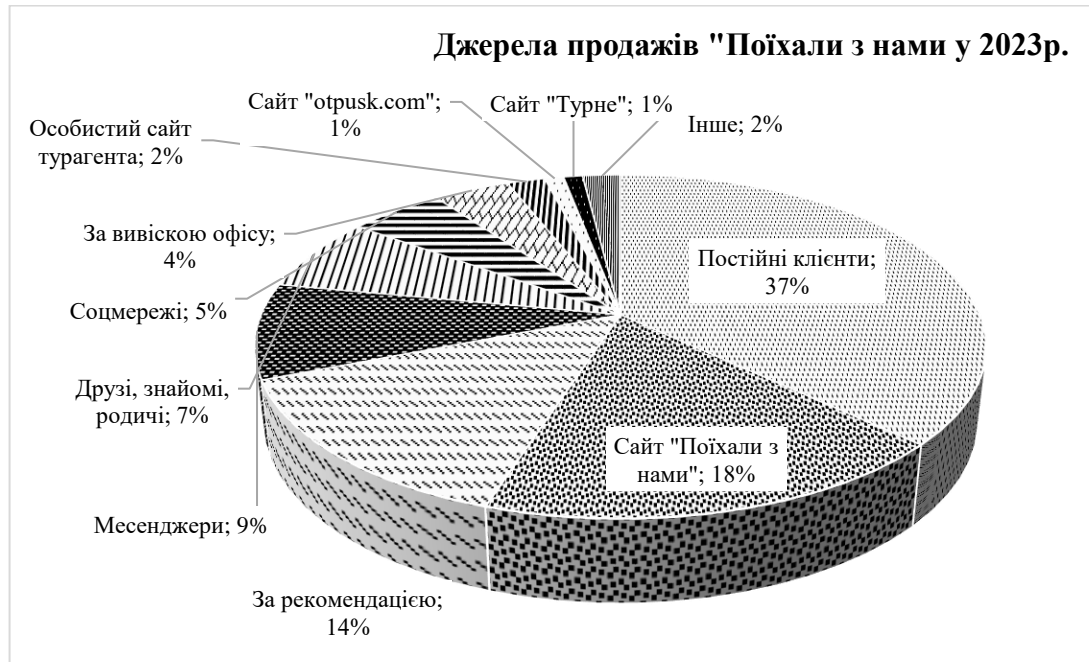


Рис. 2.6 Джерела продажів мережі «Поїхали з нами» в 2023 р.

Джерело: <https://youtu.be/nEXFAtxdKNO> [49]

Таким чином, економічні показники діяльності компанії показують, що компанія успішно функціонує навіть в умовах несприятливого середовища, пов'язаного з військовим станом в країні. Домогтися цього неможливо без добре налагодженою управлінської роботи. Для підтвердження цього необхідно проаналізувати систему управління мережею.

Перш за все розглянемо організаційну структуру центрального офісу мережі (рис. 2.7). З рисунку видно, що в центральному офісі налічується 11 відділів, які функціонально є відокремлені, тобто організаційна структура є функціональною. Особливої уваги заслуговує відділ контролю, який опікується дотриманням якості обслуговування в мережі. Важливе значення має й відділ навчання, оскільки компанія активно залучає співробітників без досвіду роботи. Також центральний офіс періодично організовує онлайн-курси менеджера з туризму від «Поїхали з нами».

З моменту початку повномасштабних військових дій багато людей, що працювали в туризмі, припинили свою діяльність з різних причин: поїхали з

місць постійного перебування (тимчасово окуповані або небезпечні території), впевнені, що туризм в такі часи нікого не цікавить і розвиватися не буде, інші причини.

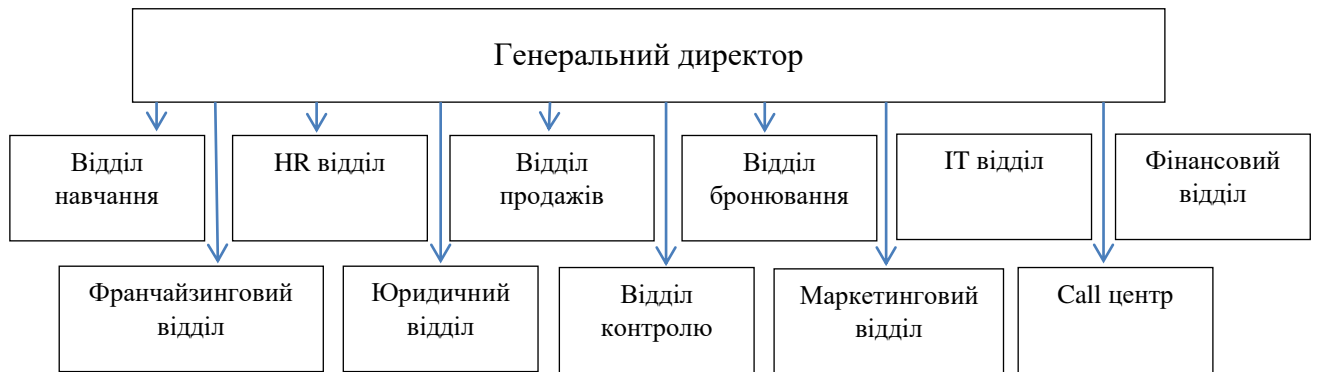


Рис. 2.7 Організаційна структура центрального офісу

Джерело: побудовано автором

Центральний офіс мережі «Поїхали з нами» повністю відновив свою роботу в квітні 2022 року. Починаючи з цього часу підприємство повноцінно працювало: відкрили декілька нових проектів, вийшли на ринки нових країн, розширили штат співробітників центрального офісу. Але не всі туристичні агенти мережі відновили повноцінну роботу. Умовно, за думкою директор з продажів «Поїхали з нами» Антоніни Соцької, всіх турагентів мережі можна розділити на чотири категорії:

1. Ті, які залишаються в туризмі і повноцінно працюють, їх обсяги продажів наближаються до довоєнних;
2. Ті, які працюють як фрілансери, тобто переважно це робота з дому і, як правило, з постійними клієнтами.
3. Ті, які майже не працюють, але не полишають ідеї повернутися в туризм, бронюють лише постійних клієнтів.
4. Ті, які повністю припинили роботу в туризмі, взагалі не цікавляться ситуацією і не збираються працювати в туризмі принаймні до кінця війни.

Зробимо аналіз структури кадрового потенціалу центрального офісу

«Поїхали з нами» та представимо результати в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура трудових ресурсів центрального офісу

Категорія	2021		2022	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	16	29,6	13	28,2
Ж	38	70,4	33	71,8
Разом	54	100,0	46	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	16	29,6	14	30,4
35-45	28	51,2	22	47,8
Від 45	10	18,5	10	21,8
Разом	54	100,0	46	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	28	51,9	24	52,2
Середня освіта за фахом	17	31,5	15	32,6
Без фахової освіти	9	16,7	7	15,2
Разом	54	100,0	46	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	13	24,1	13	28,3
Спеціаліст	40	74,1	32	69,6
Технічний персонал	1	1,8	1	2,2
Разом	54	100,0	46	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	1	1,9	1	2,2
До 5	22	40,7	17	36,9
5-10	18	33,3	16	34,8
Від 10	13	24,1	12	26,1
Разом	54	100,0	46	100

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних мережі

З табл. 2.2 видно, що персонал туроператора укомплектований кваліфікованими співробітниками різних вікових груп. В центральному офісі, як і в мереже в цілому, не дотримується гендерна рівність, але це притаманне для всього туристичного бізнесу. Серед усіх співробітників компанії 26,1% мають серйозний стаж в туризмі більше 10 років; а у більше половини менеджерів стаж більше 5 років в туризмі.

Наступним кроком є аналіз ефективності управління персоналом через оцінку його продуктивності. В табл. 2.3 можна побачити вихідні дані та

результати розрахунків продуктивності роботи співробітників центрального офісу «Поїхали з нами».

Таблиця 2.2

Аналіз продуктивності персоналу центрального офісу «Поїхали з нами»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне (+,-), (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	54	46	-8,00	-14,81
Чистий дохід від реалізації туристичних послуг, тис.грн	32118,1	27164,2	-4953,90	-15,42
Кількість обслугованих клієнтів, тис. осіб	320	77,8	-242,20	-75,69
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	594,8	590,5	-4,25	-0,72
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	5,9	1,7	-4,23	-71,46

Джерело: розраховано автором

З табл. 2.3 видно, що продуктивність праці в 2022 р. порівняно з 2021 роком через військові дії в Україні зменшилася як в натуральному та і вартісному виразі. Так, продуктивність праці в натуральному виразі зменшилася на 71,46% Тобто кожний працівник в середньому обслужив на 4 туристів менше в 2022 році порівняно з 2021 роком. У той же час сам факт продовження туристичної діяльності мережі є свідченням високого ступеня адаптивності системи управління персоналом. Оскільки даних за 2023 рік ще немає, то не можна зробити висновок про стан щодо продуктивності в цьому році, але можна припустити, що обмежувальні заходи внаслідок широкомасштабного воєнного вторгнення Росії в Україну суттєво вплинули на розраховані показники.

Для оцінки стабільності кадрів центрального офісу мереже туристичних агенцій «Поїхали з нами», дослідимо плинність кадрів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз кадрового потенціалу центрального офісу «Поїхали з нами»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	54	46	-8	-14,81
Звільнено	4	9	5	125
Прийнято	5	2	-3	-60
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	0,07	0,20	0,12	164,13
Коефіцієнт обороту кадрів (Ко)	0,17	0,24	0,07	43,48
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,07	0,20	0,12	164,13

Джерело: розраховано автором

З табл. 2.4 видно, що на стабільність персоналу компанії сильно вплинуло широкомасштабне вторгнення. Але варто зауважити, що якщо аналізувати мережу туристичних агенцій взагалі, то плинність тут ще вища, оскільки вхід на ринок туристичних послуг є доступним, а утриматися не ринку достатньо важко внаслідок загострення конкурентної боротьби.

Наступним кроком в оцінці внутрішнього середовища є дослідження фінансових показників. Перш за все, увагу треба приділити діагностиці доходу туристичного підприємства. В табл. 2.5 наведено показники формування доходів від здійснення операційної та позаопераційної діяльності мережі «Поїхали з нами». Дані взято з фінансової звітності мережі «Поїхали з нами» за 2020-2022 рр. За даними, наведеними у табл. 2.4 можна спостерігати, що у 2022 році порівняно з 2021 роком обсяги сукупних доходів мережі «Поїхали з нами» зменшилися на 5030,40 тис.грн (15,44%). Основним чинником зменшення доходів мережі «Поїхали з нами» у 2022 рр. було зменшення виручки від надання туристичних послуг на 4953,90 тис.грн або на 15,42%. Це було зумовлене, в першу чергу, зменшенням обсягу діяльності туристичного оператора за рахунок звуження туристичних потоків

у сфері виїзного туризму та криза ринку туристичних послуг внаслідок широкомасштабного вторгнення.

Таблиця 2.4

Показники формування доходів мережі «Поїхали з нами» за 2020-2022 рр.

Види доходів туристичного оператора, тис.грн.	Значення по роках			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації туристичних послуг	26316,2	32118,1	27164,2	5801,9	-4953,90	22,05	-15,42
Інші операційні доходи	343,7	412,5	369,4	68,8	-43,10	20,02	-10,45
Інші доходи (позаопераційна діяльність)	52,5	47,3	13,9	-5,2	-33,40	-9,90	-70,61
Разом доходи	26712,4	32577,9	27547,5	5865,5	-5030,40	21,96	-15,44

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

З даних можна спостерігати, що доходи мережі «Поїхали з нами» формувалися від основної операційної діяльності – надання туристичних послуг. На цей вид діяльності припадало 98,7,% від загального обсягу доходів підприємства. Інші статті доходів компанії формувалися за рахунок у тому числі організації онлайн-курсів з продажу турів. Також інші доходи туристичного оператора формувалися за рахунок курсових різниць, оскільки курс туроператора завжди вище ніж офіційний курс, а також комісій від страхових компаній (бонуси за залучення конкретної страхової компанії до укладення договорів з клієнтами).

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка формування фінансових результатів. Відповідні показники наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники формування доходів мережі «Поїхали з нами» за 2020-2022 рр.

Фінансові результати туристичного оператора	Значення по роках			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Фінансовий результат до оподаткування	1590,8	2690,0	1781,2	1099,2	-908,8	69,1	-33,8
Податок на прибуток	286,3	484,2	320,6	197,9	-163,6	69,1	-33,8
Чистий прибуток	1304,5	2205,8	1460,6	901,3	-745,2	69,1	-33,8

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Упродовж 2022 році порівняно з 2021 р. прибуток до оподаткування зменшився на 908,8 тис. грн (-33,8%), хоча у 2021 році проти 2020 року зростання даного показника становило 1099,12 тис. грн. Звичайно це пов'язано з одного боку полегшенням карантинних обмежень в 2021 році, і запровадженням обмежень внаслідок запровадження військового стану в 2022 р. У структурі формування прибутку мережі туристичних агенцій спостерігається тенденція до зростання частки фінансового результату від іншої діяльності. Оскільки прибуток є показником результативності діяльності організації, який не показує зусилля, спрямовані на його отримання, то найбільш інформативними є відносні показники, серед яких основним є рентабельність підприємства. В табл. 2.6 наведено аналіз динаміки показників рентабельності підприємства.

З табл. 2.6 видно, що підприємство є рентабельним, тобто в 2022 році на 100 грн витрат припадає 6 грн 00 коп. прибутку. Рентабельність діяльності в 2022 порівняно з 2021 році знизилася на 1,7 п.п.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності мережі «Поїхали з нами»

Показники	Норматив	Значення за роками		Відхилення (+, -), п.п.
		2021	2022	
Рентабельність продажів, %	>0	7,8	6,0	-1,9
Рентабельність діяльності, %	>0	6,9	5,2	-1,7

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.5

Проведення дослідження системи управління мережею «Поїхали з нами» передбачає аналіз основних складових системи бізнес-процесів. З використанням підходу побудови RACI-Matrix. Це техніка, яка дозволяє виявити рівні розподілу функціональності між окремими працівниками в межах критеріїв RACI, що описують зони відповідальності за посадами та видами завдань: R – виконавець завдання (бізнес-процесу); A – відповідальний за завдання; C – може використовуватися як внутрішній консультант у виконанні завдання, але не має впливу на цей процес; I – інформується про результати виконання завдань, однак не виконує більше ніяких ролей. При цьому можливим є суміщення одночасно декількох критеріїв для окремої посади. Обмеженням є лише те, що для одного завдання не може бути кількох відповідальних (табл. 2.7).

З табл. 2.7 видно, що керівництво мережі туристичних агенцій не може у повному обсязі забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів імплементації конкурентної стратегії. Процес контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу.

Таблиця 2.7

RACI-Matrix для бізнес-процесів управління конкурентоспроможністю мережею «Поїхали з нами»

Основні завдання в рамках бізнес-процесу «розвиток персоналу»	Посади				
	Генеральний Директор	Керівник фінансового відділу	Керівник франчайзингово-го відділу	Директор з продажів	Керівник відділу навчання
Фінансування заходів з розвитку нових туристичних напрямків	A	R	-	-	R
Розробка та контроль виконання завдань с формування нових туристичних маршрутів	I	I	A	I	R
Контроль та розвиток системи мотивації персоналу туристичного оператора	A	R	R	I	I
Оптимізація комунікацій між працівниками підприємства	A	R	R	I	I
Оптимізація бізнес-процесів обслуговування туристів	I	I	A	-	R
Приймання та набір персоналу	R	R	A / R	I	I
Атестація персоналу підприємства	I	I	A	I	-
Проведення ротачії працівників підприємства	I	I	R	A	R

A – відповідальний за процес / функцію. R – є безпосереднім виконавцем функції
 C – може надавати консультації по функції; I – інформується про стан процесу виконання функції.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, на основі оцінки внутрішнього середовища діяльності мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» можна зробити висновок, що

незважаючи на погіршення макроекономічної ситуації в країні, мережа продовжує працювати. Це було зумовлене, в першу чергу, адаптацією керівництва мережі до нових умов, переорієнтацію на онлайн-продажі, активну взаємодію з постійними клієнтами, що зменшило падіння обсягу продажів і забезпечення отримання прибутку.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції

«Поїхали з нами»

Зробимо аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції «Поїхали з нами». Почнемо з дослідження економічного середовища. У квітні 2023 Держстат опублікував детальні дані: ВВП торік втратив 29,1%. У цінах попереднього року, тобто без впливу інфляції, він становив 3,86 трлн грн проти 5,45 трлн грн у 2021 році. Традиційно найбільшу частину української економіки становлять споживчі витрати, які торік впали на 27% [<http://surl.li/hrmsp>]. Індекс споживчих цін в 2022 році склав 26,6%. Індекс споживчих цін виявляє зміну вартості фіксованого споживчого набору товарів та послуг у поточному періоді відносно попереднього [<http://surl.li/ewayw>]. За даними Держстату, інфляція на споживчому ринку в травні 2023 року порівняно із квітнем становила 0,5%, з початку року – 3,8%. Базова інфляція у травні 2023 р. порівняно з квітнем 2023 р. становила 0,3%, з початку року – 3,3% [44].

Стан розвитку туризму. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, за перші три місяці року представники туристичної галузі України сплатили податків на 29% менше (383 млн 221 тисячі грн), ніж за аналогічний період 2022 року, коли до бюджету надійшло 540 млн 406 тисяч грн.

Водночас порівняно з аналогічним періодом 2021 року падіння становило аж 39%. Тоді до скарбниці було перераховано 629 млн 135 тисяч грн. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, за перші три

місяці року представники туристичної галузі України сплатили податків на 29% менше (383 млн 221 тисячі грн), ніж за аналогічний період 2022 року, коли до бюджету надійшло 540 млн 406 тисяч грн. Водночас порівняно з аналогічним періодом 2021 року падіння становило аж 39%. Тоді до скарбниці було перераховано 629 млн 135 тисяч грн. Загальна кількість платників податків у туристичній галузі зменшилася на 34%. Кількість юридичних осіб зменшилася на 35%, а фізичних - на 34%. Якщо порівнювати цей показник із першим кварталом 2021 року, загальне зменшення становило 38% - юридичні особи на 44%, фізичні на 36%.

Найбільше до бюджету сплатили готелі - 233 млн 693 тис. грн. Але й ця сума на 22% менша за аналогічний період 2022 року, коли до скарбниці надійшло майже 300 млн гривень. Водночас 2021 року готелі сплатили податків у розмірі 394,5 млн гривень. [<http://surl.li/hwsnu>]. Ті компанії, які до 24 лютого займалися організацією екскурсій Україною, продовжують працювати, але у значно менших масштабах. Вони змогли відновити свою роботу приблизно на 50% в порівнянні з минулим роком. Виїзний туризм працює приблизно на 15% від того об'єму, який був до повномасштабної війни. Клієнти, які бронюють тури за кордон – це переважно жінки з дітьми [53].

Щодо демографічних чинників розвитку туризму в Україні, то до позитивних треба віднести урбанізацію, тобто збільшення частки міського населення за рахунок скорочення частки сільських жителів. Так як міські жителі активніше беруть участь в різних подорожах, цей процес позитивно позначається на розвитку туризму. Основною проблемою в демографічній сфері є скорочення чисельності населення України, передусім через перевищення рівня смертності над рівнем народжуваності. За оцінками Держкомстату, на 1 січня 2022 р. це вже було 41,16 млн осіб. На 8 листопада 2022 р. понад 7,8 млн українських біженців були змушені залишити Україну, майже 4,7 млн з них отримали тимчасовий захист. За результатами соціологічного опитування, за кордон виїхали здебільшого люди

працездатного віку (30–39 років – 42 %, 40–49 років – 29 %). 83 % мають вищу або незакінчену вищу освіту. 30 % українських біженців – це висококваліфіковані фахівці, 12 % – кваліфіковані працівники, 14 % – керівники підприємств або підрозділів, а також 14 % – підприємці. Тривалий характер війни, руйнування економічної структури України, складний період соціально-економічного повоєнного відновлення держави підвищує ризики неповернення додому значної частки цієї категорії населення. Тим часом зменшується й кількість молоді – це все загрожує погіршенням якості демографічного потенціалу країни в середньостроковій та довгостроковій перспективі [53].

Технологічні чинники розвитку туризму в Україні відзначаються низьким рівнем використання підприємствами досягнень науково-технічного прогресу в сфері туризму (інформаційні технології використовуються не в повній мірі, повільне протікання процесу автоматизації на підприємствах); відсутністю інноваційних підходів до організації діяльності підприємства. У той же час спостерігається комп'ютеризації системи бронювання в режимі реального часу.

За результатом наведених фактів зробимо таблицю, в якій представимо ступінь і якість впливу факторів макросередовища на мережу туристичних агенцій «Поїхали з нами»

Наступним важливим аспектом аналізу системи управління підприємства є конкурентне середовище мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами». Основними конкурентами досліджуваної мережі є такі: Анекс тур Турагенція, Piligrim, Coral Travel Турагенція.

**Аналіз факторів макросередовища мережі туристичних агенцій
«Поїхали з нами»**

Сфера макросередовища	Назва фактору	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою (знак показує напрям впливу)
1. Політична	Законодавча база	-3
	Політична стабільність	-3
	Міжнародне співробітництво	+5
2. Економічна	Рівень життя населення	-2
	Інфляційні процеси	-2
	Попит на туристичні послуги	-4
3. Соціально-демографічна	Урбанізація	+8
	Статеві-вікова структура	-4
4. Технологічні	Розвиток інформаційних технологій в Україні	+7
	Технологічна взаємодія учасників ринку	+5

Джерело: побудовано автором

Наведемо порівняння конкурентів між собою. Для чіткого розуміння позиції мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» здійснено аналіз усіх рейтингів, які має організація у порівнянні з його основними конкурентами. Зробимо експертну оцінку елементів формування конкурентного потенціалу мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» порівняно з основними конкурентами. Система балів встановлює, що кожен фактор ефективності можна оцінити від 1 до 5 балів. Для визначення узагальнюючого значення ефективності формування конкурентного потенціалу необхідно загальний середній бала поділити на 5 – максимальну середню оцінку за всіма оціночними критеріями процесу формування конкурентного потенціалу досліджуваного мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» на сайті та у

соціальних мережах Зведені результати опитування та середня оцінка для кожного конкурента наведено у табл. 2.9

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентів мережі «Поїхали з нами»

Критерії ефективності конкурентного потенціалу	Вага критерію, (від 0 до 1)	Поїхали з нами	Анекс тур Турагенція	Pilgrim	Coral Travel Турагенція
Рівень просування туристичних продуктів	0,35	5	5	5	5
Наявність знижок на туристичні продукти	0,25	4	5	5	4
Рівень налагодженості інтернет-комунікацій	0,20	5	5	3	5
Представлення туристичних послуг на сайті туристичного оператора, а також у соціальних мережах	0,15	4	4	3	1
Оперативність виконання замовлень клієнтів	0,05	3	2	5	5
Підсумкова оцінка	1	4,50	4,70	4,30	4,15

Джерело: побудовано автором на основі даних директора з розвитку мережі «Поїхали з нами»

Аналіз наведених у таблиці даних показує, що синтетичним показником формування конкурентного потенціалу є показник середньозваженої оцінки рівня конкурентного потенціалу.

Хоча для конкурента «Анекс тур Турагенція» середньозважена оцінка рівня формування конкурентного потенціалу є найвищою, вона, ймовірно, не відповідає рівню цін, які туристичний оператор встановлює на свої

послуги.

Як свідчать дані табл.2.9, за рівнем інтегральної оцінки зовнішнього конкурентного потенціалу мережі «Поїхали з нами» поступається лише головному конкуренту – компанії Анекс тур Турагенція.

Підсумок аналізу зовнішнього середовища та конкурентної позиції дослідженого підприємства є складання матриці SWOT (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT туристичного підприємства мережі «Поїхали з нами»

Можливості	Сильні сторони
1. Розвиток внутрішнього туризму на Західній Україні через відносно високий рівень безпеки подорожей порівняно з іншими регіонами України 2. Вихід на нові ринки Європи завдяки великій кількості українців – постійних клієнтів «Поїхали з нами, які виїхали туди під час війни» 3. Використання відкладеного попиту після закінчення російсько-української війни	1. Значний досвід роботи мережі на українському туристичному ринку. 2. Швидке відновлення діяльності мережі на початку війни. 3. Робота в форматі онлайн-партнерства залучає більше кваліфікованих кадрів в умовах виїзду українців за кордон. 4. Вихід мережі на інші країни дозволяє збільшити потенційну аудиторію. 5. Досвідчений управлінський персонал.
Загрози	Слабкі сторони
1. Продовження обмежень у виїзді чоловіків з України в зв'язку з продовженням війни. 2. Погіршення соціально-економічного стану в країні через війну. 3. Зміни в потребах потенційних споживачів.	1. Негативний клієнтський досвід в одному з офісів мережі впливає на репутацію інших офісів 2. Низький рівень співпраці закордонних представництв мережі з місцевими туроператорами.

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.10 можна побачити, що у мережі туристичних агенцій є сильні сторони, які дозволяють протистояти загрозам зовнішнього середовища з використанням можливостей, яке створюються в зовнішньому середовищі.

Висновки за розділом 2

Таким чином, за результатом діагностики господарської діяльності мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» можна робити такі висновки:

1. Туристичним підприємство має значний досвід роботи на туристичному ринку України, а також виходить на закордонні ринки, що є сильною стороною компанії. Швидке відновлення діяльності компанії після початку російсько-української війни вказує на високий рівень якості управлінської команди мережі.

2. Серед результатів дослідження внутрішнього середовища компанії окремої уваги заслуговує кадрова політика компанії, яка є відкритою, передбачає активне залучення нових співробітників, навіть без досвіду роботи, що з одного боку розширює кадровий резерв, а з іншого, є фактором, який сильно впливає плинність кадрів і відповідно підвищує ймовірність надання неякісного туристичного обслуговування.

3. Аналіз зовнішнього середовища показав його в цілому несприятливість щодо туристичної діяльності. У той же час, організація мережею онлайн-офісів дозволило залучити українців, які виїхали в країни Європи, за цей час працевлаштувалися там і відповідно формують потенційний платоспроможний попит на організований туризм.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

3.1 Управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи

Успіх підприємства, особливо в умовах кризи, залежить від вміння керівництва швидко приймати ефективні управлінські рішення, що мали би стабілізуючий та ліквідаційний вплив на кризову ситуацію, яка виникла. В рамках проекту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП» (Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства), який реалізує Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки Європейського Союзу, опубліковані дані щодо зайнятості населення у сфері туризму напередодні пандемії COVAD-19 [51]. У 2019р. світова індустрія туризму забезпечувала (прямо та опосередковано) близько 330 млн робочих місць, що еквівалентно 10,3% від загального рівня зайнятості. Кожен 10 працівник в світі зайнятий в туристичному секторі. На кожне робоче місце, безпосередньо створене в сфері туризму створюється близько півтора додаткових робочих місць. Кожні 30 туристів, що відвідують країну створюють прямо 1 робоче місце та опосередковано 2. Одні лише готелі та ресторани дають роботу 144 млн осіб по всьому світу. До їх числа входять близько 44 млн самозайнятих і 7 млн роботодавців. Туризм є особливо важливим сектором для забезпечення робочих місць для жінок та молоді. Основні показники зайнятості у світовому туризмі, ЄС та Україні представлено в Табл. 3.1

Таблиця 3.1

Показники зайнятості в туризмі у 2019р.

Світові показники	Країни ЄС	Україна
330 млн робочих місць, 10,3% від загального рівня зайнятості; 144 млн осіб в готелях і ресторанах	12% зайнятості на ринку праці Євросоюзу, 23 мільйони прямих і непрямих робочих місць, 37% працівників туризму віком до 35 років,	1,029 млн. робочих місць, 6,2% зайнятого населення України

Джерело: побудовано автором

На момент початку кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19 працевлаштування у сфері туризму складало 1,029 млн. робочих місць, що становило 6,2% зайнятого населення України. Прийняття управлінських рішень в умовах кризи –це процес формування, розробки, оцінки альтернатив та ухвалення самого рішення, що відбувається зазвичай в умовах дефіциту ресурсів, часових обмежень, негативної дії макро-та мікроекономічних показників. В роботі [37] розміщено результати опитування керівників туристичних підприємств щодо рішень, які приймались в умовах кризи: 62% опитаних керівників великих туристичних підприємств за період 2018-2020 рр. визнали, що вони мали приймати рішення в умовах кризи, 78% керівників малих підприємств сфери туризму теж підтвердили, що їм доводилося приймати управлінські рішення в кризових умовах, 83% керівників мікропідприємств дали ж таку відповідь. У період кризи рішення, що приймаються в організації, мають дещо інший характер, ніж в стандартних умовах, та зазвичай спрямовані на мінімізацію витрат, зміну асортиментної політики, активізацію рекламної діяльності, використання внутрішніх джерел набору кадрів, мінімізацію витрат на персонал, скорочення персоналу. Рішення, що приймаються туристичними підприємствами в умовах кризи, мають стабілізуючий та ліквідаційний характер.

Визначено що основні рішення керівництвом підприємств туризму в умовах кризи спрямовані на:

- недопущення та мінімізацію наслідків кризових ситуацій;
- діагностику кризових явищ;
- ідентифікацію потенційних ризиків;
- моніторинг факторів зовнішнього середовища, що впливають на суб'єкти господарювання та їх зміну;
- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи;
- максимально швидке реагування на окремі кризові явища;

- формування антикризових заходів, в тому числі короткострокових та довгострокових;
- стабілізацію (ліквідацію наслідків кризи та приведення підприємства до початкового ефективного стану);
- використання за необхідності санації для уникнення банкрутства;
- якомога повного використання кадрового потенціалу підприємства;
- мінімізацію витрат на персонал та оптимізацію його чисельності.

Результати опитування, що згадується, представлено на Рис. 3.1



Рис. 3.1 Місце управлінських рішень щодо персоналу в загальному списку управлінських рішень на туристичних підприємствах

Джерело: побудовано за даними [37]

Рішення, які безпосередньо торкаються персоналу підприємства, а саме, «Оптимізація витрат» та «Скорочення персоналу», показують достатньо великий відсоток у загальному списку управлінських рішень та спрямовані не на користь кожного з співробітників. При цьому вибір технології прийняття управлінських рішень, зокрема, що стосуються персоналу підприємства визначається особливостями його функціонування в умовах кризи. Це повинна бути така технологія, що дозволить раціонально використовувати час і ресурси. На погляд автора роботи [37], серед потенційно можливих технологій прийняття рішень – це управління за

результатами, управління шляхом перевірок та вказівок, технологія “управління у виняткових випадках”. В умовах кризи практично *не застосовуються технології, орієнтовані на систему стимулів та заохочень працівників з врахуванням їх думки.*

Але в кризові періоди прийняття рішення з управління персоналом набуває особливого значення і є важливою складовою процесу управління підприємством. Такі рішення формуються в умовах обмеженості ресурсів, емоційного та психологічного навантаження керівника та всього колективу, погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Збереження персоналу здається одною з найважливіших задач формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

З моменту початку повномасштабних військових дій багато людей, що працювали в туризмі, припинили свою діяльність з різних причин: поїхали з місць постійного перебування (тимчасово окуповані або небезпечні території), впевнені, що туризм в такі часи нікого не цікавить і розвиватися не буде, інші причини.

Центральний офіс мережі «Поїхали з нами» повністю відновив свою роботу в квітні 2022 року. Починаючи з цього часу підприємство повноцінно працювало: відкрили декілька нових проектів, вийшли на ринки нових країн, розширили штат співробітників центрального офісу. Але не всі туристичні агенти мережі відновили повноцінну роботу. Умовно, за думкою директор з продажів «Поїхали з нами» Антоніни Соцької, всіх турагентів мережі можна розділити на чотири категорії:

1. Ті, які залишаються в туризмі і повноцінно працюють, їх обсяги продажів наближаються до довоєнних;
2. Ті, які працюють як фрілансери, тобто переважно це робота з дому і, як правило, з постійними клієнтами.
3. Ті, які майже не працюють, але не полишають ідеї повернутися в туризм, бронюють лише постійних клієнтів.

4. Ті, які повністю припинили роботу в туризмі, взагалі не цікавляться ситуацією і не збираються працювати в туризмі принаймні до кінця війни.

Основні причини, які змінили ринок туризму протягом останніх двох років умовно можна розділити на дві категорії :

- Фактичні зміни ринку (робота туристичних операторів, схеми платежів, типи турів);
- Психологічні перешкоди (психологічні травми, переконання, нові уявлення про туризм).

Під час тренінгів та вебінарів, які проводить «Поїхали з нами» для своїх партнерів, особливо підкреслюється важливість *психологічного стану керівника підприємства* (Рис.3.2):

- Впевненість, що туристичний ринок не працює;
- Стан стресу, який заважає рухатися далі;
- Рухатися далі - керівник підприємства має прийняти для себе це рішення, прийняти існуючі реалії і шукати нові шляхи;
- Повірити в себе – зробити перші кроки, повернути/знайти менеджерів, продавати.

Наступна проблема - *відсутність бажання активно працювати з новими клієнтами*. Підприємство (або окрема туристична агенція) знаходяться в стані очікування звернень від своїх постійних туристів, але реальна ситуація наступна:

- Нових клієнтів шукати необхідно, при чому, новими засобами (месенджери, соцмережі, удосконалення сайту, тощо);
- Велика кількість клієнтів виїхали закордон – продовжувати працювати і з ними;
- Підвищувати відпрацювання тих клієнтів, що все ж звернулись;
- Кількість запитів у 2023р збільшується (наразі в мережі «Поїхали з нами» спостерігається надлишок запитів від туристів).



Рис. 3.2 Психологічні причини (перешкоди) зміни ринку туризму під час війни

Наступна перешкода – *несистемна робота на віддаленні*. Дійсно, робота на віддаленні має як переваги, так і недоліки, пов’язані із нездатністю мобілізації та зосередження уваги на робочих задачах під час знаходження вдома (не в офісі):

- Робота на віддаленні має бути системною, організованою та спланованою;
- Відпрацювання клієнта не має залежати від того, коли у менеджера знайдеться вільний час серед побутових справ;
- Додаткова задача керівника – організувати робочий план для менеджера, допомогти з облаштуванням робочого місця (вдома/коворкінг/офіс) та забезпечення достатньої кількості клієнтів.

Частина керівників, які пережили відтік кадрів, вважають, що наразі *немає фахівців для успішного продажу в туризмі*. Цю думку можливо подолати:

- Виступити ініціатором та лідером для менеджерів, які працювали раніше і власним прикладом показати, що можна працювати та заробляти;
- Не розраховувати тільки на менеджерів з досвідом;

- Набирати менеджерів – новачків.

Дійсно, з моменту початку війни на ринку з'явилися толкові люди, менеджери, які мають великий досвід у продажах, але не мають досвіду в туризмі. Але вони, втративши роботу, не шукають місце в туризмі, бо думають, що він не працює. Тому слід розшукувати таких людей, заохочуючи їх до співпраці. Джерелом поповнення армії туристичних менеджерів є студенти навчальних закладів, що опановують спеціальність «Туризм» переважно за дистанційною формою навчання та мають можливість роботи он-лайн.

Достатньо великою проблемою є необхідність перебудови свідомості працівників щодо віддаленої роботи, упереджене ставлення до *можливості повноцінної роботи без офісу*. Але протягом трьох останніх років в мережі «Поїхали з нами» сформувалися наступні способи ведення бізнесу:

- Більша половина мережі працює в он-лайн режимі;
- Більшість клієнтів хочуть купувати турпродукти в он-лайн режимі (незалежно від знаходження, в Україні чи за кордоном);
- Використання сучасних інструментів для он-лайн продажів (CRM – система, IP – телефонія) дозволяє працювати з будь-якої точки світу.

За словами генерального директора мережі Олега Кулика, протягом останніх 11 років біля 2 млн. дол. було вкладено в розробку власної CRM системи, яка успішно працює зараз, задіяна в роботі підприємства і IP – телефонія.

Проблеми із опануванням *нового туристичного продукту*.

- Для деяких турагентів достатньо важко розшукати інформацію про продукти різних закордонних туристичних операторів;
- Важко самостійно розібратися з особливостями бронювання та оплати турпродукту закордонного оператора;
- Суттєві зміни на ринку вимагають проходження навчання навіть для досвідчених менеджерів;

Протягом 2022-2023 рр. в мережі «Поїхали з нами» запущено декілька нових проектів:

- 10 відділів віддалених продажів по 5 країнах:
- Надано можливість мережі бронювання продукти у польських і молдовських туроператорів;
- Запускається партнерська програма для агентів, які хочуть відновити роботу або збільшити обсяг продажів.

Центральний офіс мережі «Поїхали з нами» організовує детальне навчання для кожного партнера підприємства щодо всіх можливих варіантів взаємодії з іноземними партнерами [посилання]. Загалом, підприємство приділяє велику увагу рекрутингу та навчанню персоналу, підходи до якого кардинально змінилися. Маркетинговий підрозділ складається з 10 спеціалістів. Завдяки активній роботі в цьому напрямку на сьогодні «Поїхали з нами» є єдиною повноцінною франчайзинговою компанією України. Особлива увага приділяється навчанню тих, хто має досвід в роботі менеджера, але не працював в туризмі. В 2023 році компанією вже продано 10 франшиз, хоча вартість їх в «Поїхали з нами» є найвищою.

Новий проект «Партнерська програма» для туристичних агентів мережі, який запускається у червні 2023 р., передбачає наступні переваги:

- Працювати за новими стандартами без зміни своєї назви та додаткового вступного внеску;
- Працювати в найкращій CRM-системі на ринку;
- Бронювати усіх операторів, як українських, так і закордонних;
- Отримувати навчання і консультації з будь-яких питань щодо роботи в агенції;
- Отримувати ліди від відділу маркетингу центрального офісу «Поїхали з нами»;
- Мати підтримку від центрального офісу та колег.

Питання, які передбачається розглянути протягом 5- денного навчання:

- Де брати клієнтів: які маркетингові інструменти використовуються з найбільшою ефективністю;
- Що і як продавати, та яким чином керувати продажами;
- Як працювати з CRM-системою;
- Якими є умови праці за новою партнерською програмою;
- Де брати та як навчати нових менеджерів.

3.2 Рекомендації щодо використання сучасних технологій та методів управління персоналом

Інформаційні системи управління персоналом (HRIS). Сучасний персонал підприємств, сучасна робоча сила в наші часи мають набагато більше важелів впливу на успішність функціонування підприємства, ніж за десятиліття. Нестача робочої сили, яка спостерігається в кризові часи, призводить до підвищення зарплат у багатьох галузях, а віддалена робота відкриває багато можливостей для сучасних шукачів роботи. Вимушене призупинення роботи підприємств туристичної галузі, ковідні обмеження, міграція працездатних людей, звільнення робочих місць призводить до появи вакансій, які не заповнюються кваліфікованим персоналом. Для продовження або відновлення роботи підприємства вимушені шукати кандидатів на вільні вакансії, в тому числі, і серед людей, які ніколи раніше в туризмі не працювали. Для підбору персоналу HR-служби підприємства мають можливість використовувати *наступні способи:*

- використовувати спеціальне програмне забезпечення;
- скористатися послугами сторонніх спеціалізованих організацій;
- здійснювати підбір персоналу власними силами.

Програмне забезпечення для підбору персоналу, наявність якого на ринку України розглядалось в першому розділі роботи, може допомогти максимально підвищити ефективність процесу найму, щоб залучити найкращі таланти для свого бізнесу.

За версією Forbes Advisor найкращим у 2023 році програмним забезпеченням для ATS і рекрутингу визнано систему JazzHR (Рис. 3.3). ATS (Applicant Tracking System або система управління кандидатами) – система, яка допомагає всім 3-м сторонам процесу підбору економити ресурси: рекрутеру скоротити час та ресурси на підбір кандидатів, менеджеру отримати якнайшвидше потрібного спеціаліста в команду, а претенденту – підвищити комфорт проходження.



Рис. 3.3 Систему JazzHR визнано найкращим у 2023 році програмним забезпеченням для ATS і рекрутингу за версією Forbes Advisor.

Завдяки особливому визнанню простоти використання, легкості налаштування, простоти адміністрування та якості підтримки, JazzHR незмінно визнаний лідером у системах відстеження кандидатів (ATS) і програмному забезпеченні для найму.

JazzHR — це проста у користуванні система відстеження кандидатів (ATS), яка пропонує необмежену кількість користувачів і можливість публікувати вакансії підприємства на 18 дошках вакансій із великим трафіком (або більше з інтеграцією). Це доступне рішення для компаній, які хочуть публікувати лише пару вакансій одночасно, але можуть отримати більший результат, щоб розблокувати необмежену кількість вакансій і найкращі функції продукту. Ця система може оптимізувати процес найму від початку до кінця, оприлюднюючи оголошення про вакансії та спрощуючи для нових працівників підписи всіх необхідних документів.

Ціна програмного забезпечення JazzHR:

Пакет JazzHR:

Entry-level Pricing (Початковий рівень) — 39 доларів США на місяць.

Free Plan (Безкоштовний план) — 21-денна безкоштовна пробна версія

Applicant Tracking (Відстеження заявників) — все включено

Free Job Boards & Paid Job Boards (Дошки безкоштовних вакансій і платні дошки вакансій) — 18 дошок вакансій включено.

Пакет Workable:

Entry-level Pricing (Початковий рівень) — 129 доларів США на місяць плюс оплата за роботу.

Free Plan (Безкоштовний план) — 15-денна безкоштовна пробна версія

Applicant Tracking (Відстеження заявників) — все включено;

Free Job Boards & Paid Job Boards (Дошки безкоштовних вакансій і платні дошки вакансій) — 15 безкоштовних; понад 200 платних.

Пакет Greenhouse

Entry-level Pricing (Початковий рівень) — не розголошується, залежить від розміру бізнесу;

Free Plan (Безкоштовний план) — без безкоштовної пробної версії чи плану; натомість пропонує демонстрацію;

Applicant Tracking (Відстеження заявників) — все включено

Free Job Boards & Paid Job Boards (Дошки безкоштовних вакансій і платні дошки вакансій) — доступ до понад 1000 дошок вакансій; деякі включені, а деякі потребують інтеграції (Табл. 3.2).

Наступний варіант, що розглядається як можливий для пошуку персоналу для туристичного підприємства, – це звернення до сторонніх організацій. Але більшість компаній, які спеціалізуються на послугах в організації управління персоналом, в основному пропонують кадровий аудит, послуги з розробки та аудиту кадрових документів, аудит кадрової політики (Табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Складові (Stacks Up) пакетів програмного забезпечення JazzHR

	JazzHR	Workable	Greenhouse
Entry-level Pricing	\$39 per month	\$129 per month plus pay per job	Not disclosed; pricey—depends on the size of your business
Free Plan	21-day free trial	15-day free trial	No free trial or plan; offers a demo instead
Applicant Tracking	✓	✓	✓
Free Job Boards & Paid Job Boards	18 job boards included	15 for free; over 200 paid	Access to over 1,000 job boards; some included and some require an integration

Більшість компаній, що проводять зовнішній аудит, пропонують перевірку наявності усіх необхідних кадрових документів і правильне їх оформлення.

Для звіту здійснюється оцінювання документів за такими пунктами:

- Наявність основних документів і аналіз їх відповідності законодавству
- Процес прийняття працівників (за основним місцем роботи і за сумісництвом)
- Переведення та переміщення працівників
- Звільнення працівників відповідно до трудового законодавства
- Відпустки
- Листки непрацездатності
- Відповіді військкомату на запити. Ведення військового обліку
- Трудові книжки
- Звіти, передбачені державою
- Звільнення «проблемних» працівників
- Облік жінок у соціальних відпустках
- Графіки роботи (перенесення робочих днів, загальний робочий час)
- Відрядження. Роз'їзний характер праці

За результатами перевірки надаються звіти: акт виконаних робіт; звіт із узагальненням порушень, переліком можливих ризиків і з пропозиціями першочергових кроків щодо покращення стану адміністрування; список

рекомендацій для усунення порушень і надання консультацій щодо ведення діловодства.

Після проведення аудиту, пропонується *допомога у розробленні документів* відповідно до рекомендацій експерта. Надаються послуги з алгоритму легалізації трудових відносин із працівниками, які перебувають на тимчасово окупованих територіях.

Таблиця 3.3

Пропозиції кадрового аудиту на ринку України

Підприємство	Сайт	Послуги	Вартість
Кадровик	https://www.kadrovik.ua/	кадровий аудит, послуги з розробки та аудиту кадрових документів, аудит кадрової політики	до 10 осіб – 5000 грн; до 25 осіб – 15000 грн; до 50 осіб – 45000 грн; більше 50 осіб – договірна.
Кадровий експерт, Центр кадрових консультацій	https://profpressa.com/consulting/audit	аудит кадрових документів	вартість – після заповнення запиту, мінімальна від 6000 грн.
Корпорація ПП «Global Consulting»	https://gc.ua/uk/kadrovij-konsalting/pidbir-personalu/	послуги з підбору персоналу, тестування на предмет професійних навичок і знань	1-1,5 місячного окладу необхідного фахівця
«Аудит. Бухгалтерія. Аутсорсинг»	https://www.buhslugi.com.ua/ua/nashi-poslugi/auditorski-poslugi/kadrovij-audit.html	кадровий аудит, без проведення оцінки робітників	
Аудит-оптім	https://audit-optim.com.ua	кадровий аудит, розробка систем оцінки, оплати праці та мотивації персоналу	
EBS	https://www.ebskiev.com/upravlenie-personalom/hr-audit/	Підбір персоналу, адаптація, оцінка, кадрове адміністрування та інше	

Джерело: складено автором

Аналіз і аудит кадрового потенціалу — це вид оцінки персоналу, який полягає у вивченні працівників для обробки інформації про їхні успіхи,

досягнення, результати, компетенції, перспективи (потенціал). Часто аудит кадрового потенціалу потрібен для розроблення і подальшого введення системи мотивації. Аудит кадрового потенціалу дає оцінку характеристик людських (трудових) ресурсів. Діагностується, наскільки ефективна в компанії політика управління персоналом, як працівники й відділи взаємодіють між собою. Аналізується доцільність наявної організаційної структури, сфера і особливості функціонала підприємства. Аудитор за підсумками зовнішньої незалежної перевірки видає експертний висновок. У цьому документі описується, чи достатньо укомплектований персонал компанії; наскільки ефективною є стратегія роботи з персоналом; перелічуються причини можливих труднощів, проблем, які можуть виникати у зв'язку з неправильно обраним менеджментом.

До аудиту кадрового потенціалу входить *оцінка персоналу* за такими критеріями, як освіта, вік, посадові обов'язки (наявність дублювання функціональних обов'язків та доцільність їх централізації та оптимізації). Експерти перевіряють відповідність освіти працівників присвоєних їм рівнів кваліфікації, а також відповідність назв посад чинному Класифікатору професій. Крім того, аудит кадрового потенціалу оцінює ефективність роботи компанії з точки зору раціонального використання робочого часу працівників. Цей вид аудиту передбачає як оцінку основного трудового колективу, так і оцінку керівного складу.

«Кадровий експерт» - підприємство, яке пропонує кадровий аудит фактично тільки у розумінні аудиту кадрової документації. Відповідно, визначення, яке розміщено на сторінках організації: кадровий аудит – це процес, націлений на виявлення та виправлення помилок, тобто на підвищення ефективності роботи з кадровими документами. Його проведення буде корисним, щоб знизити ризики і запобігти небажаним наслідкам для роботодавця. Фахівці Центру кадрових консультацій цього підприємства проводять аналіз кадрової документації на предмет

відповідності чинному трудовому законодавству та внутрішнім вимогам компанії (Рис. 3.4).

The screenshot shows the KadrEX website interface. At the top, there is a navigation menu with items like 'Военний стан', 'Новини', 'Практикум', 'KadrEX. Community', 'Аналітика', 'Коментарі експертів', 'Консультації', 'Зразки документів', 'Посадові інструкції', 'Нотатки', and 'Офіційні документи'. The main content area is titled 'Запит на кадровий аудит (послуга платна)'. It contains a form with the following fields: 'Компанія', 'ЄДРПОУ', 'Ім'я', 'Прізвище', 'Телефон', and 'Email'. A 'НАДІСЛАТИ' button is located at the bottom right of the form area.

Рис. 3.4 Сторінка організації «Кадровий експерт»

Компанія ПП АФ «Глобал аудит» («Global Consulting») - одна із небагатьох, хто надає послуги кадрового консалтингу, включаючи послуги підбору персоналу. На відміну від агентств з підбору, ця компанія пропонує всебічне тестування персоналу, що підбирається (юристи, бухгалтери, аудиторів, фінансові директори, адміністративний персонал) на предмет професійних навичок (Додаток В).

Підбір персоналу за допомогою «Глобал аудит» - це комплекс заходів по залученню співробітників з професійними, особистими та особистісними якостями, необхідними для вирішення завдань, що стоять перед конкретною Компанією. Корпорація Global Consulting надає послуги з підбору персоналу наступних професій: головні бухгалтери, бухгалтери, фінансові директори, юристи, адміністративний персонал.

Як відбувається підбір персоналу і вартість:

1. Замовник (Компанія) заповнює заявку, де прописуються вимоги до кандидата.

2. Після аналізу заявлених вимог узгоджується вартість послуг, підписується договір. Заявка є додатком до договору.
3. Вартість підбору кадрів — 1-1,5 місячного окладу необхідного фахівця.
4. Термін підбору фахівця залежить від вимог: чим вище вимоги, тим більше терміни підбору кандидата, орієнтир щодо термінів виконання — від 2-х тижнів до 2-х місяців. Першого кандидата « Глобал аудит» надає Замовнику протягом 5-7 днів з моменту укладення договору.

Компанія «Аудит. Бухгалтерія. Аутсорсинг» теж пропонує послуги з кадрового аудиту, але немає послуг з проведення оцінки робітників та підбору персоналу.

Аудиторська фірма "Аудит-оптім" надає послуги з кадрового адміністрування та консалтингу (Київ та вся Україна), містить пропозиції оцінки персоналу:

- Повний або частковий аутсорсинг кадрової документації та кадрового обліку підприємства
- Отримання дозволу на працевлаштування іноземних громадян
- Розробка та реєстрація колективних договорів
- Розробка локальних нормативних актів, що регулюють трудові відносини на підприємстві
- Розробка регламентуючої документації з управління персоналом
- Опис і оптимізація бізнес-процесів в сфері кадрового адміністрування
- *Розробка систем оцінки, оплати праці та мотивації персоналу*
- Представництво при вирішенні трудових спорів у суді.

EBS – провідна консалтингова компанія, яка працює в Україні з 1998 року і була створена як єдиний консультаційний центр, призначений для підтримки виходу нових гравців на ринок, сприяння в розвитку, вирішенні повсякденних завдань українських компаній і міжнародних інвесторів. Послуги, що пропонуються компанією, представлено на Рис. 3.5.

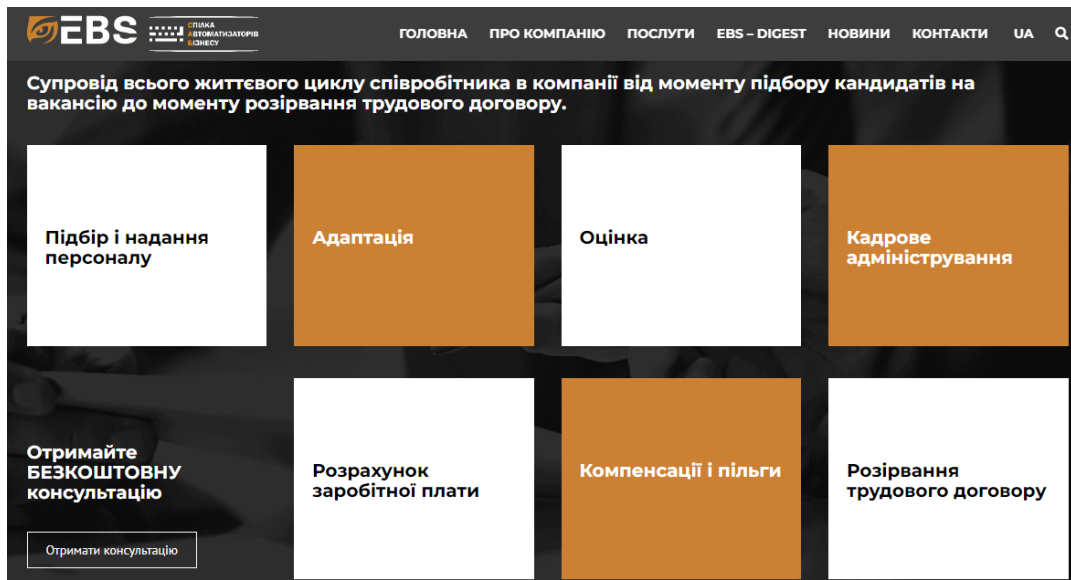


Рис. 3.5 Послуги від консалтингової компанії EBS

Невеликим компаніям вигідніше проводити внутрішній аудит, а не зовнішній (тобто своїми силами). Якщо обсяг документообігу великий, для проведення внутрішнього аудиту, можна створити спеціальну посаду або сформувати підрозділ внутрішнього контролю. Перевірка відділу кадрів може бути повною (усієї кадрової документації) або вибірковою.

Академія Трудових Відносин [52] на сторінках власних видань, семінарах, тренінгах, курсах пропонує практичні поради, алгоритм дій для організації самостійних перевірок, надають зразок наказу про проведення внутрішнього аудиту. До того ж пропонується готовий комплект документів та покрокова інструкція для проведення внутрішнього аудиту. Для цього організовуються курси підвищення кваліфікації.

3.3 Розробка пропозицій щодо підвищення мотивації співробітників мережі «Поїхали з нами»

Активізація роботи щодо залучення нових працівників до участі у рекламних турах. Організація та проведення рекламних турів є одним з головних напрямів роботи туристичного підприємства та одночасно однією з важливіших сторін роботи керівництва з персоналом. Особливого значення

набуває така діяльність в кризові часи, які наразі переживає Україна. Туристичні оператори, які змогли не тільки не припинити роботу під час проведення військових дій на території країни, але й швидко адаптуватись, активізувати роботу, суттєво диверсифікувати асортимент туристичного продукту, розробити та запропонувати українським споживачам нові продукти, організовують цікаві рекламні тури, до участі у яких варто залучати персонал мережі «Поїхали з нами».

В Табл. 3.4 наведено приклади турів сезону 2023р., які вже заявлені та участь у яких можна порекомендувати як задля розвитку самого підприємства, так і підвищення мотивації туристичного агента.

Таблиця 3.4

Пропозиції рекламних турів сезону 2023р

Туристичний оператор	Сайт	Рекламний тур	Вартість	Особливі умови
Adriatic Travel	https://adriatic-travel.com.ua	Болгарія – знайома незнайомка		Виїзд зі Львова, 9 днів, 2 нічних
Adriatic Travel		Relax-tour + Fam trip - Греція 2023	Для туристів: 388 Євро	Автобусний Для турагентів, їх дітей, друзів, 8днів/7 ночей на морі
FUNWAY HOLIDAYS – українське представництво індійського туроператора FUNWAY HOLIDAYS PVT. LTD	https://funway.com.ua/	Рекламний тур в Індію	Для туриста \$890, для турагента 690 USD	Днів 11, ночей 10 Дата туру: 17.09.2023 – 27.09.2023
ALF		Рекламний тур «Все узбережжя Албанії»	9999 грн.	Автобусний. 10.06 - 22.06.23 13 днів / 12 ночей
ALF		Press tour in Muskita Hotels Cyprus 5*	15050 грн., знижка за промокодом	Авіа, 11.06, 5 днів 4 ночі з Кишенева в Ларнаку

Джерело: складено автором за даними туристичних операторів

На сайтах туроператорів та сторінках соцмереж для учасників рекламних турів пропонується:

- проїзд комфортабельним автобусом або літаком,
- розміщення у готелях: 3+*/4*,
- харчування НВ
- екскурсії
- страховий поліс
- супроводження гідом
- трансфери за програмою
- інспекція розкішних готелей

З іншого боку, умови туроператорів до учасників туру:

- активно ділитися враженнями за допомогою фото та відео в соціальних мережах
- щодня робити пости та прямі ефіри для туристів.

В участі в рекламних частково оплачуваних турах зацікавлені не тільки турагенти, а й все підприємство «Поїхали з нами» в цілому. Тому керівництву мережі пропонується підтримати своїх співробітників шляхом матеріальної участі в оплаті рекламного туру.

Запрошення на концерти вітчизняних виконавців – спосіб підвищення мотивації персоналу «Поїхали з нами». Наступна пропозиція для підвищення мотивації туристичних агентів, що співпрацюють з «Поїхали з нами» - організація для них 1-2 денних поїздок на закордонні концерти українських зірок, які зараз активно гастролують в Європі. Із стовідсотковою впевненістю можна стверджувати, що ні один з вітчизняних виконавців не відмовиться від запрошення на свій концерт представників відомої вітчизняної туристичної мережі. В Табл. 3.5 представлено варіанти виступів влітку 2023р., список яких можна легко продовжити.

Таблиця 3.5

Запрошення на закордонні концерти українських виконавців як спосіб мотивації турагентів мережі «Поїхали з нами»

Виконавець	Час виступу	Місце виступу	Вартість квитка
Артем Пивоваров	8-9 червня	Барселона	59-129 євро
Артем Пивоваров	14 червня	Лісабон	29-99 євро
Артем Пивоваров	16 червня	Порту	29-99 євро
Артем Пивоваров	22 червня	Аліканте	29-99 євро
Ірина Федішин	10 червня	Рим	30-60 євро
Ірина Федішин	18 червня	Бергамо	25-60 євро
Ляпис Трубецкой	27 червня	Гаага	49-69 євро
Бумбокс	26 червня	Дюсельдорф	від 49 євро
Океан Ельзи	11 червня	Стамбул	1300TRY
Океан Ельзи	18 червня	Ніцца	59-400 євро
Океан Ельзи	26 серпня	Варшава	199 PLN
Верка Сердючка	16 серпня	Рига	45-500 євро

Джерело: розроблено автором

Використання креативних методів заохочення персоналу, як надання можливості відвідати не тільки цікаві європейські туристичні міста, а й підтримати на концертах відомих українських виконавців, - ще один спосіб підвищення мотивації турагентів.

3.4 Використання математичного моделювання як методу підтримки рішень в управлінні персоналом туристичного підприємства «Поїхали з нами».

В роботі в якості однієї із сучасних технологій та методу підтримки рішень при проведенні набору нових співробітників туристичному підприємству «Поїхали з нами» пропонується використання *математичної моделі проведення оцінки претендентів* з певним набором показників та їх ваговими коефіцієнтами. Метод виваженої суми передбачає отримання підсумкової оцінки кожного з претендентів на посаду за допомогою формули [7]:

$$R = \sum_{i=1}^n w_i * r_i, \text{ де:}$$

R – загальна підсумкова оцінка;

w_i – вага i -го критерію;

r_i – оцінка претендента за i -м критерієм.

Слід відмітити, що використання цього методу не може бути «істиною в останній інстанції», але тільки методом підтримки рішення. Тому є декілька причин:

1. Оцінки, які виставляються експертами (співробітники HR-служби, керівник підприємства, або майбутній керівник підрозділу, до якого підбирається персонал) не завжди можуть бути об'єктивними. Експерт може розглядатись як якийсь прилад для вимірювання, точність вимірювання якого може бути різною. Відомо, що експерт найчастіше не здатний розрізнити понад 7 градацій. Проте, необґрунтоване використання шкал розмірністю вище 7, наприклад, 10-бальної шкали, може стати причиною недостатньої надійності оцінки.
2. Можуть виникати помилки або неточності, пов'язані із списком критеріїв, за якими проводиться оцінка претендента. Набір критеріїв, який необхідний і достатній для отримання конкретного оцінювання, має бути продуманим, узгодженим та обґрунтованим.
3. Адекватне визначення ваги кожного із списку критеріїв – теж є проблемою критеріального аналізу. Найчастіше ваги призначають, виходячи з інтуїтивного уявлення про порівняльну важливість критеріїв. Однак дослідження показують, що людина (експерт) не здатна безпосередньо призначати критеріям коректні чисельні ваги. А для вмілого призначення ваги мають використовуватись спеціальні процедури, якими скоріш за все, кадрові службовці не володіють.
4. І наостаннє: операція підсумовування за формулою (3.1) може бути коректна лише тоді, коли всі критерії попарно незалежні за перевагою. Інакше може бути так, що сума оцінок ґрунтується на наступному: "низька оцінка за одним критерієм може бути компенсована високою оцінкою по іншому". Можна навіть сказати, що в галузі оцінки персоналу така ситуація є типовою. Скажімо, недолік компетентності

може бути компенсований підвищеним рівнем активності. Але це не так: активність співробітника ніяк не компенсує його недостатню компетентність.

Тому кадровикам та експертам, які використовують запропоновану технологію оцінювання претендентів на певні посади, слід надзвичайно уважно враховувати вищезначені зауваження.

Для розробки моделі підбору персоналу з використанням сучасних технологій було використано рішення оптимізаційної «Задачі про призначення» [9]. В загальному вигляді задача про призначення сформулюється таким чином: необхідно розподілити n видів робіт між n працівниками за умови, що кожен робітник може виконувати будь-яку, але лише одну роботу, а кожна робота повинна бути виконана одним робітником. Необхідно запропонувати такий план закріплення робіт за виконавцями, який забезпечить мінімальну собівартість їх виконання. При цьому задачу може бути вирішено як за умовою максимізації, так і мінімізації цільової функції, в залежності від того, що виступає її коефіцієнтами і який показник ефективності використовується. Математична форма задачі сформулюється наступним чином [15]:

$$F = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots c_ix_i \rightarrow \min$$

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots a_{1n}x_n = 1, \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots a_{2n}x_n = 1 \\ \dots \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots a_{mi}x_i = 1, \end{cases}$$

Де F – цільова функція (в нашій задачі її значення не набуває практичного сенсу, а її мінімізація – умова вибору на вакантні посади претендентів з найкращими в певному випадку характеристиками – критеріями);

c_i – сума добутоків всіх матриць – показників критеріїв претендентів;

a_{mi} – числовий показник характеристики певного претендента за даним критерієм;

x_i – матриця рішень задачі, на перехресті рядків та стовпчиків якої може бути «0» (на посаду не призначено) або «1» (призначено претендента на певну посаду).

Ця оптимізаційна задача вирішується за допомогою надбудови «Пошук рішення» в електронних таблицях EXCEL.

З огляду на критерії, за якими на даний момент відбувається відбір та навчання персоналу в компанії «Поїхали з нами» та які були озвучені керівниками компанії під час вебінару [49], було розроблено список показників, рекомендованими для відбору менеджерів з туризму:

1. Наявність досвіду роботи в туризмі
2. Наявність досвіду роботи менеджером продажів у будь-якій сфері діяльності (в тому числі в туризмі)
3. Наявність власного туристичного досвіду
4. Загальні навички використання інформаційних технологій, комп'ютерна грамотність
5. Наявність умов для роботи в он-лайн режимі (обладнання, постійний інтернет)
6. Можливість та бажання приймати участь у частково оплачуваних рекламних турах
7. Наявність спеціальної туристичної освіти.

Ці показники розміщено в Табл. 3.6. Другий стовпчик - вагомість кожного показника, яка, як і номенклатура самих показників, встановлюється експертами. В даному конкретному випадку, що розглядається в нашій задачі (мінімізація цільової функції), значення вагомості встановлювалось «навпаки» - найважливіший показник має найменше значення вагомості. Вимога щодо загальної суми вагомостей, яка має дорівнювати «1», виконується. Останні три стовпчики – приклад встановлення коефіцієнтів a_{mi}

для кожного показника (їх 7) в залежності від варіанту відповіді, яку надав претендент на посаду.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для складання задачі про відбір претендентів на вакантні посади менеджерів з туризму

	Показник (критерій)	Вагомість	Коефіцієнти		
			1	0,9	0,8
1	Наявність досвіду роботи в туризмі	0,05	Немає	До 1 року	Більше 1 року
2	Наявність досвіду продажів у будь-якій сфері діяльності (в тому числі в туризмі)	0,075	Немає	До 1 року	Більше 1 року
3	Наявність власного туристичного досвіду	0,25	Немає	1-3 подорожі	Більше 3-х
4	Загальні навички використання інформаційних технологій, комп'ютерна грамотність	0,1	Word, оргтехніка	+Excel, + інструменти СММ роботи в соцмережах	+ досвід роботи з CRM
5	Наявність умов для віддаленої роботи	0,125	Стационарний ПК, смартфон, в основному є доступ до інтернету	Ноутбук, смартфон інтернет не цілодобово	Ноутбук, цілодобовий доступ до швидкісного інтернету
6	Можливість та бажання приймати участь у частково оплачуваних рекламних турах	0,2	Немає	Не частіше 1 разу на півроку	Без обмежень
7	Наявність спеціальної туристичної освіти	0,2	Немає	Бакалавр	Магістр

Джерело: складено автором

Наступний етап: проведення попереднього анкетування претендентів (три варіанти відповідей представлені в Табл. 3.6 для кожного з показників – критеріїв). Ці, або якісь інші, критерії HR-спеціаліст підприємства може включити в резюме за узгодженням з керівниками фірми. Припустимо, на 2 вакантні посади менеджера з туризму претендують 5 осіб. Критеріїв, за якими відбувається відбір, - 7. Метод вирішення завдання призначень вимагає, щоб кількість посад та кандидатів була рівною. Якщо ця умова не виконується, необхідно збільшити матрицю так, щоб вона стала квадратною. В нашому випадку якщо 5 працівників претендують на 2 посади, необхідно збільшити матрицю до розміру 5*5 за рахунок запровадження 3 фіктивних

посад. Усі значення коефіцієнтів з Табл. для фіктивної посади повинні вважатися рівними нулю. Тож, маємо 7 матриць 5*5 з коефіцієнтами + матрицю із очікуваними (може обговорюватися з претендентами, або включено в анкету) ставками + матриця рішень (який претендент і на яку посаду рекомендується). В Табл. 3.7 представлено приклад однієї з 7 матриць – матриця коефіцієнтів, отриманих за показником «Наявність досвіду роботи в туризмі». Скрін інших матриць з електронних таблиць Excel представлений в Додатку Г.

Таблиця 3.7

Матриця коефіцієнтів, отриманих за показником «Наявність досвіду роботи в туризмі»

Претенденти на вакансії	Реальні вакансії		Фіктивні вакансії		
	1	2	3	4	5
1	1	1	0	0	0
2	0,9	0,9	0	0	0
3	0,9	0,9	0	0	0
4	0,8	0,8	0	0	0
5	0,8	0,8	0	0	0

Нарешті, останній етап рішення задачі відбору «оптимальних» претендентів на вакантні посади: занесення всіх матриць коефіцієнтів в таблиці Excel, внесення всіх умов та обмежень у вікні надбудови «Пошук рішення» (Рис. 3.6), та отримання рекомендацій щодо вибору претендентів, що краще інших відповідають вимогам роботодавця.

У Додатку Д представлено скрін таблиць Excel з рядком внесення суми добутків всіх матриць у клітинку цільової функції. На Рис. 3.7 представлено результат пошуку рішення – отримано рекомендації щодо відбору першого та п'ятого претендентів на дві вакантні посади.

Параметры поиска решения

Оптимизировать целевую функцию:

До: Максимум Минимум Значения:

Изменяя ячейки переменных:

В соответствии с ограничениями:

$SIS57:SMS57 = SIS59:SMS59$
 $SNS52:SN$56 = SP$52:SP$56$

Сделать переменные без ограничений неотрицательными

Выберите метод решения:

Метод решения
 Для гладких нелинейных задач используйте поиск решения нелинейных задач методом ОПГ, для линейных задач - поиск решения линейных задач симплекс-методом, а для негладких задач - эволюционный поиск решения.

Рис. 3.6 Вікно «Пошук рішення» із заданими умовами

Слід відмітити, що рішення, представлене вище, може змінитися, якщо під час попередньої співбесіди або при анкетуванні обговорювалося питання майбутньої заробітної платні. Тоді слід додати матрицю із ставками, заявленими претендентами. В такому випадку додаткові «бонуси» під час мінімізації цільової функції отримає той, хто погодився на меншу зарплату.

Претенденти на вакансії	Вакантні посади			Фіктивні посади		
1	0	1	0	0	0	0
2	0	0	1	0	0	0
3	0	0	0	1	0	0
4	0	0	0	0	0	1
5	1	0	0	0	0	0

Рис. 3.7 Результат пошуку рішення – рекомендовано першого та п'ятого претендентів

Рішення, представлене на Рис. 3.8, підтверджує висновок оптимізаційної задачі. Підсумкові оцінки першого та п'ятого претендентів, отримані з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного критерію, є найменшими з усіх (0,87 та 0,8825).

Критерії оцінювання	Оцінки претендентів на вакансії					Вагові коеф-ти
	1	2	3	4	5	
1	1	0,9	0,9	0,8	0,8	0,05
2	0,8	0,8	1	1	0,9	0,075
3	0,8	1	0,8	0,9	0,8	0,25
4	0,8	0,9	1	0,8	0,9	0,1
5	0,8	0,8	0,9	0,9	1	0,125
6	1	0,9	0,8	0,9	1	0,2
7	0,9	0,9	1	0,9	0,8	0,2
Підсумкова оцінка	0,87	0,905	0,8925	0,8925	0,8825	

Рис. 3.8 Підсумкові оцінки претендентів з урахуванням вагових коефіцієнтів

Як вже було відмічено вище (Табл. 3.6), в даному випадку зберігається логіка оптимізаційної «мінімізаційної» задачі – мінімальні вагові коефіцієнти отримують найважливіші критерії (наявність досвіду роботи в туризмі та наявність досвіду продажів у будь-якій сфері діяльності, в тому числі в туризмі).

Запропонований спосіб відбору персоналу:

- є *сучасним*, шаблон вирішення може бути вбудований в інформаційну систему підприємства;
- є *гнучким*, бо окремі, або всі умови задачі можуть змінюватися в залежності від поточних задач (які посади мають бути заповненими, їх кількість, число претендентів, тощо);
- є *доступним* для підприємств з будь-якою кількістю співробітників, бо може працювати як в Excel, так і вбудованим в інформаційну систему;
- є *зручним* способом підтримки рішень, бо рішення отримується в кількісному вигляді;
- *не є єдиним та абсолютним*, але може використовуватися у сукупності з іншими способами відбору персоналу.

Висновки до Розділу 3.

В умовах кризи особлива увага до персоналу, його утримання, заохочення, навчання є необхідною умовою подальшого «післякризового» успішного відновлення та розвитку будь якого туристичного підприємства. В роботі розроблено рекомендації, які можуть бути обрані для використання в управлінні персоналом «Поїхали з нами»:

- користування сучасними технологіями та методами управління персоналом, а саме, рекомендовано використання інформаційної системи JuzzHR, яка за версією Forbes Advisor визнана найкращим у 2023 році програмним забезпеченням для рекрутингу та як система управління кандидатами ATS;
- проаналізовано український ринок консалтингових послуг з організації управління персоналом, їх вартість та виявлено підприємства, які надають послуги з підбору персоналу та розробки систем оцінки персоналу ;
- розроблено пропозиції щодо підвищення мотивації персоналу мережі «Поїхали з нами» (матеріальна підтримка частково оплачуваних рекламних турів, відвідування виступів українських виконавців в Європі);
- в якості методу підтримки рішень запропоновано використання технології математичного моделювання підбору персоналу мережі «Поїхали з нами», яка може бути використана у випадку якщо підприємство проводить рекрутинг та оцінку персоналу самостійно.

ВИСНОВКИ

Технології управління персоналом базуються на різних методах впливу на колектив підприємства та на кожного співробітника окремо з боку управлінських підрозділів. Метою використання різних технологій зазвичай є отримання найкращих виробничих показників, найвищого фінансового результату. Розробка технології управління персоналом – справа кожного окремого підприємства, на вміст якої впливають багато внутрішніх та зовнішніх факторів. Поряд із знанням теоретичних основ управління персоналом, керівники та HR-підрозділ підприємства мають вміти використовувати різні технології в залежності від ситуації, що склалася.

Величезну роль в сучасному управлінні персоналом грають технології з використанням програмного забезпечення: автоматизація ручних завдань, упорядкування інформації про працівників, швидке її оновлення, розробка звітів, оцінка персоналу, тощо. В роботі проведено аналіз та сформульовані рекомендації щодо використання програмного забезпечення HRIS.

В кризові часи такі зусилля мають бути спрямованими не тільки на підвищення фінансових показників роботи підприємства, а й на збереження кадрового потенціалу, його підтримку. В той же час, як показали останні роки різкого скорочення туристичної діяльності у всьому світі у зв'язку з епідемією, після відновлення подорожей відчувається нестача кваліфікованого персоналу, який був вимушено скорочений, або робітники були вимушені звільнитися та шукати інші джерела доходу. В Україні ці проблеми додатково загострилися військовими діями на нашій території.

Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що вже в квітні 2022 року «Поїхали з нами» відновили свою діяльність, а станом на травень 2023р. до роботи в мережі повернулись 69% агенцій в Україні від тих, що працювали до війни. Суттєві, вимушені, зміни відбулись в асортименті продукції підприємства, мережа «Поїхали з нами» почала працювати з іноземними туроператорами (польські та молдавські підприємства). Авіатури були переведені в польські міста Варшава, Жешув, Катовіце – найближчі від

українського західного кордону аеропорти та м. Кишинів. Підприємство є рентабельним, не дивлячись на вкрай несприятливі зовнішні фактори.

На підприємстві проводиться активна робота з персоналом, що вже працює в мережі, проводяться рекрутингові та навчальні заходи. Протягом 2022-2023 рр. в мережі «Поїхали з нами» запущено декілька нових проектів, запускається партнерська програма для агентів, які хочуть відновити роботу або збільшити обсяг продажів. В 2023 році компанією вже продано 10 франшиз.

В третьому розділі роботи розроблено пропозиції :

- рекомендовано розглянути можливість використання інформаційної системи JuzzHR, яка за версією Forbes Advisor визнана найкращим у 2023 році програмним забезпеченням для рекрутингу та як система управління кандидатами ATS;
- одним із варіантів покращення роботи з персоналом, як наявним, так і потенційними робітниками, названо використання сторонніх послуг консалтингових агенцій, проаналізовано їх присутність, вартість та номенклатуру пропозицій на ринку України;
- розроблено пропозиції щодо підвищення мотивації персоналу мережі «Поїхали з нами» (матеріальна підтримка частково оплачуваних рекламних турів, відвідування виступів українських виконавців в Європі);
- в якості методу підтримки рішень запропоновано використання технології математичного моделювання підбору персоналу мережі «Поїхали з нами», яка може бути використана у випадку якщо підприємство проводить рекрутинг та оцінку персоналу самостійно.

Всі рекомендації, розроблені в роботі, передбачають використання сучасних технологій, мають практичну направленість і можуть бути застосовані в організації управління персоналом мережі «Поїхали з нами».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Балабанова, Л.В., О.В. Сардак Управління персоналом [Текст] : навч. посібник. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.
3. Бартощук О.В. Оцінка розвитку туризму в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 82–86.
4. Бігдан М.Г., Ю. Карлик Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Випуск 3/2012 (74). С. 179-182.
5. Брич. В.Я. Туроперейтинг: Підручник *За заг. ред. д.е.н., К.: Кондор-Видавництво*, 2014. 276 с. 36.
6. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 98-101.
7. Вітлінський В. В., Г. І. Великоіваненко Моделювання економіки: *Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.*. К.: КНЕУ, 2005. 306 с.
8. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 19-26
9. Вовк В.М., Г. І. Великоіваненко Оптимізаційні моделі економіки : навч. посібник ЛНУ імені Івана Франка, 2013. – 318 с.
10. Войнаренко М.П., Юр'єва-Юрій А.В. *Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України*. *Вісник ДІТБ*. 2009. № 13. 280 с, с. 163
11. Гаврат О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній *Вісник Хмельницького національного університету* 2013, № 6, Т. 2. С. 239-242.
12. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник К. : ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2005. 152 с.

13. Гошовська В. А., Л. А. Пашко *Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали* : НАДУ, 2013. 96 с.
14. Данюк В. М., Л. А. Пашко *Менеджмент персоналу : навч. посібник, Л. А.КНЕУ, 2004. – 398 с.*
15. Дацко М. В., М. М. Карбовник. *Дослідження операцій в економіці: навч. посіб.,Л. : ПАІС, 2009. 288 с.*
16. Демб А., Ф. Нойбауер : *Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами* [пер. з англ.] К. : Основи, 2007. 302 с.
17. Дерлоу Дес *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень* [пер. з англ.] К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
18. Кошовий Б.-П. О., & Новіков В.В. (2019). *Управління персоналом туристичних підприємств: методи та інструменти.* URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3551227>
19. Кудла Н. Є., . Фединець *Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник* , Н. І. Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. 253 с.
20. Кузнецова І. О., І. А. Сокурєнко *Технологія прийняття управлінських рішень* *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2019. №5 (268). С. 171-188.
21. Кукліна Т. С., В. М. Зайцева *Сучасний стан розвитку туризму в Україні* *Економіка. Управління. Інновації.* 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_36_5.
22. Маковей Ю. П. *Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи.* Ю. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 329-336.
23. Мальська М. П., О. Ю. Бордун, І. З. Жук *Управління персоналом у туризмі: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 234 с.*
24. Марченко О.А. *Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств* *АГРОСВІТ* № 11, 2016. С. 7-11.

25. Мармуль Л.О., Сарапіна О.А. *Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2006. 183 с., с. 69*
26. Никифорова В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.*
27. Нечева Н.В. *Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: Дис... к.е.н.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса: ОНЕУ, 2016. 239 с.*
28. Оболенцева Л. В., Д. І. Заїка *Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства International scientific journal. 2015. № 9. С. 146-149.*
29. Ровенська В. В., Шишкова Н. С., *Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник. Випуск 3 (14). 2019. С. 222–229.*
30. Салова Н.А. *Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях Вісник ХНУ. 2016. №34. С.45-53*
31. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. *Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип.3. №58. С.214-220.*
32. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. *Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія. Одеса:2019. 258 с.*
33. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. *Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. №2(9). С.127-133.*
34. Смачило В. В. , В. Ю. Халіна *Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства Соціальна економіка. 2018. Вип. 56. С. 222-232*

35. О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Технології управління персоналом: *монографія Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.*
36. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень. 2007. № 28. 264 с., с. 127*
37. Фединець Н.І. Основні аспекти розробки та прийняття рішень з управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи , № 60 (2020): Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, с. 61-67
38. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.*
39. Шморгун Л. Г., Н. І. Гладинець Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання, *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. № 12. С. 35-40.*
40. Щербина А. М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах *Моделювання регіональної економіки. 2013. № 1. С. 310-316*
41. Щекин Г. В. *Основи кадрового менеджмента: 3-е издание, перераб. и доп. – К:МАУП, 2009. – 352 с.*
42. Яровий В. Ф. *Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом туристичних підприємств Економічний вісник університету. – 2018. – Вип. 39. – С. 82-86.*
43. Офіційний сайт «Поїхали з нами» URL: <https://poehali-s-nami.com/wp-content/uploads/2016/07/ser6.jpg>
44. Офіційний сайт «Поїхали з нами» URL <https://www.poehalisnami.ua/ua/open/bu>
45. Бізнес-платформа «Statista» URL :<https://www.statista.com/>

46. Аналітичний сайт «Myservername» URL <https://uk.myservername.com/>
47. Офіційний сайт програми «People» URL <https://www.peoplehr.com/en-gb/pricing/>
48. Офіційний сайт «Lanteria» URL <https://www.lanteria.com/solutions/lanteria-hr/overview>
49. Офіційний сайт компанії «YouTube», вебінар «Як заробляти в туризмі у 2023 році» URL <https://youtu.be/nEXFAtxdKN0>
50. Інформаційна платформа, URL <https://buhplatforma.com.ua/news/18154-zyavivsyia-ndeks-nflyats-za-gruden-2021> , <http://surl.li/hwsnd>
51. Проект «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП» URL: <http://eap-csf.org.ua/>.
52. Офіційний сайт «Академія Трудових Відносин», URL <https://atv.kadrovik.ua/>
53. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL <http://surl.li/dwosu>

Додаток А

Організація **ТОВ "ТУРИСТИЧНА АГЕНЦІЯ "ПОЇХАЛИ З НАМИ"** зареєстрована 09.10.2014 за юридичною адресою Україна, **5, місто Київ, ВУЛИЦЯ СТАРОКИЇВСЬКА, будинок ** ЛІТ.Г. Керівником організації є ОМЕЛЬЧЕНКО ДЕНИС МИКОЛАЙОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 10.06.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Повне найменування юридичної особи

(станом на 01.06.2023)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНА АГЕНЦІЯ ПОЇХАЛИ З НАМИ

Скорочена назва

ТОВ "ТУРИСТИЧНА АГЕНЦІЯ "ПОЇХАЛИ З НАМИ"

Статус юридичної особи

(станом на 01.06.2023)

Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ

39435845

Дата реєстрації

09.10.2014 (8 років 8 місяців)

Уповноважені особи

- ОМЕЛЬЧЕНКО ДЕНИС МИКОЛАЙОВИЧ

Розмір статутного капіталу

1 000,00 грн.

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності

Недержавна власність

Види діяльності

Основний:

79.11 Діяльність туристичних агентств

Інші:

- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Всі Види Діяльності

Контактна інформація

Місцезнаходження

юридичної особи: Україна, **5, місто Київ, ВУЛИЦЯ СТАРОКИЇВСЬКА, будинок ** ЛІТ.Г

+380443938341

Телефон:

Дата оновлення 17.05.2023



<p align="center">АУДИТОРЬСКА ПАЛАТА УКРАЇНИ</p> <p align="center">С В І Д О Ц Т В О</p> <p align="center">про включення до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів</p> <p align="center">№ 3746</p> <p align="center">ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АУДИТОРЬСКА ФІРМА "ГЛОБАЛ АУДИТ" (ПП "АФ "ГЛОБАЛ АУДИТ")</p> <p>Ідентифікаційний код/номер 24281311</p> <p>Суб'єкт господарювання включений до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів рішенням Аудиторської палати України</p> <p>від 2 березня 2006 р. № 160/3</p>	<p>Рішенням Аудиторської палати України від 24 грудня 2015 р. № 319/2 термін чинності Свідоцтва продовжено до 24 грудня 2020 р.</p> <p>Голова АПУ _____ (І. Нестеренко) Зав. Секретаріату АПУ _____ (Т. Куреза) М.П. _____</p> <p>Рішенням Аудиторської палати України від _____ термін чинності Свідоцтва продовжено до _____</p> <p>Голова АПУ _____ Зав. Секретаріату АПУ _____ М.П. _____</p> <p>Рішенням Аудиторської палати України від _____ термін чинності Свідоцтва продовжено до _____</p> <p>Голова АПУ _____ Зав. Секретаріату АПУ _____ М.П. _____</p> <p align="right">1&01138</p>
--	---

Додаток Г

Н	І	J	К	L	М	N
Претенденти на вакансії	Наявність досвіду продажів у будь-якій сфері діяльності в тому числі в туризмі)					
1	0,8	0,8	0	0	0	
2	0,8	0,8	0	0	0	
3	1	1	0	0	0	
4	1	1	0	0	0	
5	0,9	0,9	0	0	0	
Претенденти на вакансії	Наявність власного туристичного досвіду					
1	0,8	0,8	0	0	0	
2	1	1	0	0	0	
3	0,8	0,8	0	0	0	
4	0,9	0,9	0	0	0	
5	0,8	0,8	0	0	0	
Претенденти на вакансії	Загальні навички використання інформаційних технологій, комп'ютерна грамотність					
1	0,8	0,8	0	0	0	
2	0,9	0,9	0	0	0	
3	1	1	0	0	0	
4	0,8	0,8	0	0	0	
5	0,9	0,9	0	0	0	
Претенденти на вакансії	Наявність умов для					

