

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**Гніздов Антон Васильович**

**Формування ефективної системи професійного розвитку  
персоналу підприємства / Effective System of Personnel  
Professional Development**

спеціальність: 073 Менеджмент  
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи ММБм-21  
Гніздов А.В.

---

Науковий керівник:  
канд. економ. наук, доцент  
О.Я.Гугул

---

Магістерську роботу допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2018р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ю.П. Гуменюк

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ</b>	
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ .....	8
1.1. Загальні засади управління людськими ресурсами .....	8
1.2. Сутність та еволюція розвитку системи управління персоналом підприємств	16
1.3. Поняття професійної компетенції та професійного розвитку персоналу .....	18
Висновки до розділу 1 .....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</b>	
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «БОН ТУР» .....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства ПП «Бон тур» .....	27
2.2. Основні завдання, принципи організації та методи управління персоналу на туристичному підприємстві ПП «Бон тур» .....	43
2.3. Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу на туристичному підприємстві ПП «Бон тур» та оцінка її ефективності .....	58
Висновки до розділу 2 .....	72
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ</b>	
ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «БОН ТУР» .....	76
3.1. Використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом .....	76
3.2. Посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним підприємством ПП «Бон тур» .....	82
3.3. Комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу ПП «Бон тур» .....	88
Висновки до розділу 3 .....	96
ВИСНОВКИ .....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	108
ДОДАТКИ .....	116

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сфера послуг на сучасному етапі розвитку світової економіки набуває все більшої потужності. Туристська галузь є однією із найприбутковіших та має великий потенціал для подальшого розвитку. Кількість туристів щороку зростає. А прибуток від діяльності туристичних підприємств має для держави мультиплікативний ефект, адже сприяє розвитку більшості супутніх галузей народного господарства.

Питання розвитку персоналу підприємств, установ, організацій було, є і буде залишатися актуальним як для теоретиків, так і практиків з менеджменту людських ресурсів. Воно розглядається не лише як економічна категорія, але й вивчається іншими науками, охоплює досить масштабну нішу в наукових дослідженнях та відіграє ключову роль у виробничій діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій вагоме значення має система розвитку персоналу кожного туристичного підприємства. В сучасних умовах, коли зростає роль людського чинника у діяльності туристичних підприємств, розвиток персоналу є одним із найважливіших завдань сучасних систем управління. Розробка нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу туристичного підприємства є обов'язковою умовою.

Ступень розвитку персоналу туристичного підприємства визначає ефективність його функціонування та є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва туристичних послуг. Спроможність підприємства постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є

особливо важливим в умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок.

В даний час туристичні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити наймання, відбір і адаптацію працівників, організувати їхню перепідготовку, навчання новим технологіям.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми управління персоналом підприємства, стилі, форми та методи керівництва ним вивчалися такими визначними дослідниками як Балабанова Л.В., Білорус Т.В., Д. Богиня, Гавкалова Н.Л., Грішнова О. А., Дребот Н.П., Заєць О.В., Ільясов С.М., Колот А.М., Крушельницька О.В., Недашковський М.М., Хміль Ф.І. та іншими вченими. Серед дослідників, які вивчають особливості управління туристичними підприємствами варто відзначити наукові праці: А. Александрової, І. Бережного, Є. Богданова, С. Ванхілла, Д. Гільберта, В. Гуляєва, М. Кабушкіна, Г. Карпової, В. Квартальнова, В. Козирева, К. Купера, Н. Лейпера, О. Любіцевої, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, І. Школи, Ф. Флетчера, С. Цьохли та ін. науковців.

**Метою магістерської роботи** є дослідження формування ефективної системи професійного розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення мети були визначені наступні **завдання**:

- розглянути загальні засади управління людськими ресурсами;
- визначити сутність та еволюцію розвитку системи управління персоналом підприємства;

- розглянути поняття професійної компетенції та професійного розвитку персоналу;
- розглянути організаційно-економічну характеристику туристичного підприємства ПП «Бон тур»;
- визначити завдання, принципи організації та методи управління персоналу на туристичному підприємстві;
- проаналізувати систему управління професійним розвитком персоналу на туристичному підприємстві ПП «Бон тур» та оцінити її ефективність;
- розглянути використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом;
- розглянути посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним підприємством;
- дослідити комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу.

**Об'єктом дослідження** виступає професійний розвиток персоналу туристичного підприємства ПП «Бон тур».

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних і практичних аспектів системи управління професійним розвитком персоналу підприємства.

**Методи дослідження.** Методичними засадами магістерської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики системи професійного розвитку персоналу підприємства. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності системи управління персоналом підприємства); статистичні, прогностичні та економіко-математичні методи (при дослідженні характеристики туристичного підприємства); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів та використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні теоретичних аспектів професійного розвитку персоналу підприємства, поняття професійної компетенції та професійного розвитку персоналу та визначення завдань, принципів організації та методів управління персоналу на туристичному підприємстві

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в аналізі системи управління професійним розвитком персоналу на туристичному підприємстві та оцінці її ефективності. Результати дослідження посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним підприємством та пропозиції по комплексному розвитку системи управління професійним зростанням персоналу прийнято до використання у теоретичній і практичній діяльності ПП «Бон тур (довідка про впровадження № ... від ...).

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи **пройшли апробацію на ...**

**Публікації.** За темою магістерського дослідження **опубліковано ...**

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота загальним обсягом 134 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 86 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 16 рисунками, і містить 36 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

### **1.1. Загальні засади управління людськими ресурсами**

У науковій та навчальній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) використовується різноманітна термінологія, що відображає сутність процесу управління поведінкою (діяльністю) працівників на виробництві, а саме: управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

З'ясуємо поняття «персонал», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», які, на нашу думку, є близькими за значенням. У обох випадках об'єктом управлінського впливу виступає працівник, різниця ж полягає у тому, що другий термін наголошує на специфічному підході до працівника як до особливого ресурсу, правильне використання якого дає можливість досягнути поставленої мети за мінімальних затрат та максимумі ефективності.

Більшість вітчизняних економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми та дають їм наступні визначення. Так, Г. Щьокін управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [84, с. 271-272].

О. Крушельницька та Д. Мельничук під управлінням персоналом розуміють: «цілеспрямовану діяльність керівного складу організації,

спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами». Згідно їх підходу: «управління персоналом передбачає системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [40, с. 16].

Науковець О. Грішнова під цим поняттям розуміє: «сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших» [25, с. 16].

На думку А. Єгоришина, термін «персонал»: «об'єднує усі складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці» [3, с. 15].

У економічній енциклопедії менеджмент персоналу трактується як «комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики» [31, с. 29].

Маслов Е.В. визначає управління персоналом «як цілеспрямовану дію на людину - носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу» [51, с 41].

Як бачимо, усі вищенаведені трактування даного поняття переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління та оперують метою і



методами, з допомогою яких можна досягнути даної мети. Типовим прикладом такого підходу може слугувати і визначення, запропоноване В. Галенко: «Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств».

Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага зосереджується на змістовій частині даного процесу, що відображає функціональний бік управління. Для прикладу, Марр Р. та Фліастер А. під управлінням персоналом розуміють «сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо» [31, с. 12].

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та складають основу процесу управління персоналом (рис. 1.1).

***Рис. 1.1. Риси, що об'єднують визначення поняття «управління персоналом»***

Основним фактором успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання виступає ефективно управління розвитком персоналу.

Основні складові управління персоналом підприємства у сучасних умовах наведено на рис. 1.2.

***Рис. 1.2. Основні складові управління персоналом підприємства у сучасних умовах***

Проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій набувають особливого значення у сучасній діяльності підприємств.

Досліджуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемам управління людським фактором виробництва, ми не виявили чіткого визначення сутності поняття «управління розвитком персоналу». Лише В.А. Савченко зазначає, що «управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку» [67, с. 162].

Проаналізувавши сутність понять, що були досліджені вище, а саме «персонал», «управління персоналом», «розвиток персоналу», ми пропонуємо власне визначення управління розвитком персоналу підприємства. На нашу думку, управління розвитком персоналу - це сукупність способів, прийомів та методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку підприємства.

Оскільки управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різноманітних чинників, то для підвищення його ефективності особливого значення набуває класифікація даних чинників за різними ознаками. Найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація чинників за: мірою

спільності, урегульованістю, способом впливу, характером впливу, значенням чинників та їх економічним змістом.

За ознакою спільності чинники поділяються на загальні та одиничні. Загальні чинники поширюються на весь процес управління розвитком персоналу, а одиничні - властиві окремим елементам даного процесу.

За мірою урегульованості чинники поділяються на регульовані (керовані), тобто такі, що характеризують якість роботи колективу; умовно нерегульовані - підлягають впливу лише частково з боку об'єкта управління; нерегульовані - ті, на які суб'єкт управління не може вплинути.

Стосовно способу впливу на управління розвитком персоналу чинники поділяються на прямі та опосередковані; за характером впливу - на основні та другорядні; за значимістю - на екстенсивні (забезпечують підвищення ефективності управління розвитком персоналу через збільшення ресурсів управління) та інтенсивні, що засновані на підвищенні ефективності використання технічних засобів управління, на прискореному впровадженні досягнень науки та передової практики.

За економічним змістом чинники, що впливають на процес управління розвитком персоналу поділяються на: науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

Враховуючи те, що більшість із згаданих чинників одночасно потрапляють до кожної із наведених кваліфікаційних ознак, розглянемо більш детально ознаку економічного змісту, позаяк саме вона здійснює найсуттєвіший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

Значною мірою на процес управління розвитком персоналу впливає впровадження у виробничий процес складних наукоємних технологій, що у свою чергу зумовлює необхідність удосконалення знань, умінь та навичок працівників, а отже - налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу.

Суттєвих змін у характері людської діяльності та управлінні нею вимагають і процеси інформатизації суспільства, які обумовлюють зниження ролі матеріального виробництва та посилення значення сфери послуг. Дані процеси ставлять нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, у частині роботи із масштабними інформаційними базами та потоками.

Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

На управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу.

Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до інвестування процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств і недосконала та постійно змінювана нормативно-правова база.

Задля налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу, окрім вищеперелічених варто враховувати і психофізіологічні чинники, що передбачають знання особливих характеристик людського організму. Необхідність виявлення прихованих можливостей персоналу та

резервів організму людини потребує менеджерів відповідної кваліфікації, які б могли управляти цими процесами.

Під стратегічним управлінням розуміють процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх та внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій [58, с. 214].

Стратегічні аспекти розвитку персоналу частково висвітлено у працях таких вітчизняних економістів, як Колпаков В.М., Савченко В.А., Щьокін Г.В. та ін. Спираючись на розробки вищеперелічених вчених та на результати власних наукових досліджень, нами виокремлено кілька можливих стратегій розвитку персоналу. Серед них:

- 1) стратегія суцільного розвитку персоналу;
- 2) розвиток управлінського персоналу;
- 3) управління знаннями;
- 4) сприяння саморозвитку працівників;
- 5) використання «готової» робочої сили;
- 6) підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи.

На нашу думку, найбільшою мірою потребам часу відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки саме вона реалізовує концепцію безперервного навчання працівників та дає можливість створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та удосконалені здібності.

Окремі підприємства використовують стратегію, спрямовану на розвиток індивідуальної ефективності та потенціалу лише управлінського персоналу. Вибір даного варіанту управління розвитком персоналу обґрунтовується тим, що здатність підприємства до ефективної реалізації будь-якої стратегії залежить, перш за все, від рівня розвитку здібностей керівників усіх рівнів.

Окремі господарюючі суб'єкти акцентують свою увагу на значенні та доцільності саморозвитку працівників. При цьому, вони визначають напрямки такого саморозвитку стосовно набуття потрібних знань, умінь, навичок та типів поведінки, стимулюючи працівників за допомогою економічних та неекономічних методів мотивації.

На жаль, вище представлені стратегії сьогодні використовуються незначною частиною вітчизняних підприємств, позаяк потребують значних затрат фінансових ресурсів. Більшість українських суб'єктів господарювання не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу та схильються до залучення «готової» робочої сили необхідної кваліфікації, або ж здійснюють навчання персоналу безпосередньо у процесі роботи чи «за необхідністю». Тобто, навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише в тих випадках, коли це вкрай необхідно. Такий підхід є невиправданим, оскільки не дає можливості налагодити ефективної системи управління розвитком персоналу.

На особливу увагу заслуговують і проблеми вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. На сьогодні популярною є точка зору, згідно якої, забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників можливе лише шляхом створення на базі окремих господарюючих суб'єктів спеціалізованих центрів розвитку та навчання. Проте, малі та середні підприємства, зважаючи на свої масштаби та обмеженість ресурсів не мають можливості створити такі структурні підрозділи.

Також, функція управління розвитком персоналу підприємств може бути покладена на відділи управління та розвитку людських ресурсів (відділи кадрів), хоча і вони, досить часто, не здатні забезпечити якісні послуги навіть у тих випадках, коли перед ними стоять достатньо спеціалізовані та обмежені завдання. На такі відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, завдяки чому вони не здатні забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний вклад у організаційну ефективність.

## **1.2. Сутність та еволюція розвитку системи управління персоналом підприємства**

Управлінський персонал відіграє особливу роль у діяльності підприємства. Безпосередньо не створюючи матеріальних благ чи послуг, управлінські кадри впливають на всі аспекти виробництва – організаційні, технічні, економічні, соціальні, ухвалюючи ті чи інші управлінські рішення, від ступеня прогресивності яких залежить ефективність роботи підприємства.

Тому актуальним сьогодні є розроблення і впровадження систем стимулювання керівних кадрів як найбільш дієвого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей організації.

У теоріях управління персоналом проблеми розглядають тільки з погляду власників підприємств. Інтереси інших важливих соціальних груп, а саме співробітників, клієнтів, майбутніх поколінь, а також навколишнього середовища фактично ігнорують. Більшість концепцій не враховує розбіжність умов, у яких застосовуються ці теорії. Усі підходи, зазвичай, односторонньо орієнтовані на інтереси вищих керівників і зневажають інтересами інших груп співробітників підприємства.

Провідні теоретики у сфері менеджменту Р. Уотермен, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер, М. Хільб, Ф. Хайзе та інші вчені розробили нові підходи до управління персоналом. Учені виокремили три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний (табл. 1.1). Принципова розбіжність між цими підходами полягає в оцінюванні ролі людини в організації й у розумінні природи організації.

### **Таблиця 1.1**

#### **Сутність основних підходів до управління персоналом**

Американські дослідники Л. Дайер і Дж. Холдер запропонували типологію стратегій, у якій вони враховували різні цілі, засоби і стратегії, які застосовуються у більшості компаній.

Стосовно персоналу можна виділити три варіанти стратегій (таблиця 1.2).

**Таблиця 1.2**

### **Три варіанти стратегій стосовно персоналу**

У сучасних умовах більшість підприємств дотримуються стратегій стимулювання і залучення, і набагато менше - інвестиційної стратегії.

Ідеї І. Ансоффа, Х. Крингса та інших сучасних авторів формують нову філософію управління (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3**

### **Формування нової філософії управління**

Сьогодні роль стратегічного менеджменту полягає в спрямуванні роботи з людським капіталом. Для поєднання стратегічних орієнтирів і персонал-стратегії підприємства припускають такі дії (рис. 1.3)[49, с. 216].

### ***Рис. 1.3. Дії для поєднання стратегічних орієнтирів і персонал-стратегії підприємства***

Якщо спрощено подивитися на стратегію підприємств, то вона складається з таких планів (табл. 1.4).

**Таблиця 1.4**

### **Склад стратегії підприємства**



Таким чином, відбувається стикування стратегії, організаційної культури і мотивації. Саме тут ухвалюють рішення за схемами оплати праці, частотою збільшення окладів і годинних тарифних ставок для задоволення робочої сили, про вибір системи преміювання та розроблення системи нематеріального стимулювання і створення відповідного бізнес-середовища.

В умовах становлення ринкової економіки з ростом бізнесу і його проходженням через цикл ринку зростає важливість системи мотивації. Пов'язувати систему мотивації із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях розвитку підприємства. Тоді керівництво матиме змогу оперативно реагувати на потреби мотивації персоналу в частині підтримки цілей підприємства на різних етапах її розвитку. Проблеми мотивації праці тісно пов'язані із зростанням ролі особистості сучасного керівника в процесі виробництва – не як чинника виробництва, а як стратегічного ресурсу, який володіє не тільки фізичною силою і здібностями, але, головне, інтелектом, психікою, душею. І увага саме до цієї другої особливості людського чинника відкриває значні перспективи у створенні й удосконаленні систем управління за допомогою управління людьми на підприємствах не тільки через призму матеріального, прагматичного підходу, але і використовуючи методи соціально-психологічного регулювання структури цінностей і задоволення важливих потреб самих працівників [33, с. 61].

Система стимулювання керівних кадрів повинна сприяти створенню таких індивідуальних і організаційних умов, які будуть надавати самостійності діяльності, широке поле для активного пошуку можливостей з метою більшої оперативності.

### **1.3. Поняття професійної компетенції та професійного розвитку персоналу**

Професійний розвиток особистості - це "підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю". Зазначене поняття вужче

порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Розвиток персоналу - це "системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо" [67, с. 61].

Складові процесу розвитку персоналу підприємства наведено на рис. 1.4.

***Рис. 1.4. Складові процесу розвитку персоналу підприємства***

Розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу» [67, с. 69].

Розглянемо більш детально ці поняття (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5**

**Основні поняття розвитку персоналу підприємства**

Розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якого підприємства, її конкурентоспроможності на ринку

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль

у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки.. [67, с. 75].

Під час розроблення варіантів стратегії управління організацією і стратегії розвитку персоналу часто використовується категорія «компетенція», що є важливим поняттям концепції управління розвитком персоналу, посилення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Категорія «компетентність» певною мірою відображає якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак вона вичерпно не розкриває психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, котрі необхідно враховувати, накреслюючи шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу чи вибираючи найбільш оптимальні варіанти стратегій управління організацією та відповідні їм стратегії розвитку персоналу.

Професійна компетентність сучасного фахівця є складним багатокомпонентним поняттям, про що свідчить численність наукових підходів у сучасній науковій літературі: соціокультурного, діяльнісного, комунікативного, професійного, контекстно-інформаційного, психологічного тощо [22, с. 23].

Очевидно, різноплановість трактувань даного поняття зумовлена відмінністю наукових підходів (особистісно-діяльнісного, системно-структурного, культурологічного та ін.) щодо вирішуваних дослідницьких завдань.

Проблема професійної компетентності активно вивчається на сучасному етапі розвитку вищої школи. Частіше всього це поняття вживається інтуїтивно для висловлювання високого рівня кваліфікації та професіоналізму. Професійна компетентність розглядається як характеристика якості підготовки фахівця, потенціалу ефективності трудової діяльності.

Фахівці, порівнюючи професіоналізм з різними аспектами зрілості фахівця, констатує чотири види професійної компетентності: спеціальну, соціальну, особистісну, індивідуальну.

Спеціальна професійна компетентність характеризує володіння діяльністю на високому професійному рівні і включає не лише тільки наявність спеціальних знань, але і вміння застосовувати їх на практиці.

Соціальна професійна компетентність характеризує володіння способами професійної діяльності і співробітництва, прийнятими в професійному середовищі прийомами професійного спілкування.

Особистісна професійна компетентність характеризує володіння способами самовисловлювання і саморозвитку, засобами протистояння професійної діяльності, самостійно приймати рішення, бачити проблему

Індивідуальна професійна компетентність характеризує володіння прийомами саморегуляції, готовність до професійного зростання, наявність професійної мотивації [22, с. 29].

Якщо розглянути питання про загальну компетентність людини в професійній діяльності, можемо зазначити, що вона містить низку характеристик: здатність працювати самостійно без постійного керівництва; здатність брати на себе відповідальність за власною ініціативою; здатність виявляти ініціативу, не питаючи інших, чи потрібно це робити; готовність помічати проблемні питання та шукати шляхи їх вирішення; уміння аналізувати ситуацію та застосовувати здобуті знання для такого аналізу; уміння знаходити спільну мову з іншими; здатність засвоювати будь-які знання за власною ініціативою; уміння приймати рішення на основі здорових суджень [44, с. 54].

Досліджуючи поняття фахової компетентності, фахівці визначають, що це система знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, які забезпечують можливість виконання професійних обов'язків певного рівня, а компонентами фахової компетентності - професійні компетенції.

Аналіз наукової літератури свідчить, що компетентність об'єднує пізнавальні ставлення та практичні навички, цінності, емоції, поведінкові компоненти, знання і вміння, які можна мобілізувати для активної дії; допомагає людині визнавати, ідентифікувати і розв'язувати (незалежно від контексту) проблеми, характерні для певної діяльності; є ідентифікатором, що сприяє у визначенні готовності майбутнього випускника до життя, його подальшого особистісного розвитку, активній участі в житті суспільства. А набуття молоддю знань, умінь та навичок удосконалює їх компетентність, сприяє їх інтелектуальному, культурному, особистісному розвитку, формуванню здатності швидко реагувати на запити часу [44, с. 55].

На основі аналізу літературних джерел зроблено висновок, що людина, набувши певних знань, умінь і навичок, набуває компетентності, що сприяє інтелектуальному, культурному розвитку особистості, формуванню в неї здатності швидко реагувати на запити часу.

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці, зокрема персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці, вирішальною мірою залежить від ступеня оволодіння ними (відповідно до їхніх здібностей і нахилів) тією професією, що користується попитом на регіональному ринку праці і необхідна підприємствам для реалізації їхніх цілей, одержання прибутку тощо.

В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, вміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Одне із завдань управління розвитком персоналу - забезпечення підприємства тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію [38, с. 48].

## Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретичних та організаційних основ управління професійним розвитком персоналу дали підставу зробити наступні висновки:

1. Усі вищенаведені трактування поняття «управління персоналом» переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління та оперують метою і методами, з допомогою яких можна досягнути даної мети.

Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага зосереджується на змістовій частині даного процесу, що відображає функціональний бік управління.

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, складають основу процесу управління персоналом, а саме:

- відношення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій вклад у загальну справу;
- інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства у загальну його стратегію.

2. Управління людськими ресурсами - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне

використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом .

Людські ресурси - найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

Концепція управління людськими ресурсами - це система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Вона конкретизується через кадрову політику.

3. Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

На управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу.

Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до

інвестування процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств і недосконала та постійно змінювана нормативно-правова база.

4. Провідні теоретики у сфері менеджменту Р. Уотермен, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер, М. Хільб, Ф. Хайзе та інші вчені розробили нові підходи до управління персоналом. Учені виокремили три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний. Принципова розбіжність між цими підходами полягає в оцінюванні ролі людини в організації й у розумінні природи організації.

Новий підхід виходить з концепції управління поведінкою людини і з уявлення організації як культурного феномену. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то гуманістичний підхід показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор тощо. Сутність нової управлінської парадигми полягає у відході від установок на досягнення успіху підприємства насамперед за рахунок раціональної організації виробництва, зниження витрат, розвитку спеціалізації й інших традиційних заходів. Основним є перехід до менеджменту, що спрямований на майбутнє, твердження пріоритетної орієнтації на стратегічне управління.

5. В умовах становлення ринкової економіки з ростом бізнесу і його проходженням через цикл ринку зростає важливість системи мотивації. Пов'язувати систему мотивації із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях розвитку підприємства. Тоді керівництво матиме змогу оперативно реагувати на потреби мотивації персоналу в частині підтримки цілей підприємства на різних етапах її розвитку. Проблеми мотивації праці тісно пов'язані із зростанням ролі особистості сучасного керівника в процесі виробництва – не як чинника виробництва, а як стратегічного ресурсу, який володіє не тільки фізичною силою і здібностями, але, головне, інтелектом, психікою, душею. І увага саме до цієї другої особливості людського чинника відкриває значні перспективи у



створенні й удосконаленні систем управління за допомогою управління людьми на підприємствах не тільки через призму матеріального, прагматичного підходу, але і використовуючи методи соціально-психологічного регулювання структури цінностей і задоволення важливих потреб самих працівників.

6. Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

7. Під час розроблення варіантів стратегії управління організацією і стратегії розвитку персоналу часто використовується категорія «компетенція», що є важливим поняттям концепції управління розвитком персоналу, посилення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Категорія «компетентність» певною мірою відображає якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак вона вичерпно не розкриває психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, котрі необхідно враховувати, накреслюючи шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу чи вибираючи найбільш оптимальні варіанти стратегій управління організацією та відповідні їм стратегії розвитку персоналу.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «БОН ТУР»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства ПП «Бон тур»**

Досліджуване туристичне підприємство ПП «Бон тур» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Володимирська 71, оф.. 16. ПП «Бон тур» - це приватне підприємство, яке існує на туристичному ринку України з 2002 року.

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство ПП «Бон тур» здобуло довіру серед провідних українських компаній, також воно має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права та нести зобов'язання. Підприємство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпортних операцій та інших зовнішньо - економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Туристичне підприємство ПП «Бон тур» має свої печатку, фірмовий бланк, емблему та знак обслуговування, які зареєстровані згідно чинного законодавства.

Місією туристичного підприємства ПП «Бон тур» є надання туристичних послуг та організація внутрішнього туризму та туристичних подорожей за межі України.

Підприємство організовує тури як індивідуальні, так і групові тури. Головним сегментом споживачів послуг підприємства є молодь та сімейні люди.

ПП «Бон тур» організує надання основних та додаткових туристичних послуг. До основних послуг належать:

- послуги розміщення в закладах санаторно-курортного типу та готельних підприємствах;

- послуги харчування в підприємствах громадського харчування різних категорій.

Для організації туристичної подорожі ПП «Бон тур» укладає угоди з транспортними підприємствами, закладами розміщення, харчування та іншими підприємствами в залежності від асортименту послуг, передбачених у турі. Туристичне підприємство має ряд прямих, довгострокових договорів з туристичними підприємствами усіх країн, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів та пройшло акредитацію в посольствах цих країн для відкриття віз. Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристам в країні перебування.

Окремим і серйозним напрямком туроператора ПП «Бон тур» є відпочинок в Україні та в'їзний туризм:

- Карпати (лікувальні, гірськолижні, екскурсійні тури). Багатий спектр пропозицій як в санаторіях, пансіонатах, готельних комплексах, так і в приватному секторі;

- Київ (послуги з бронювання готельної бази Києва, ексклюзивні індивідуальні та групові екскурсійні програми, оглядово-пізнавальні екскурсії для дітей з професійним екскурсоводом, тури по святих місцях Києва);

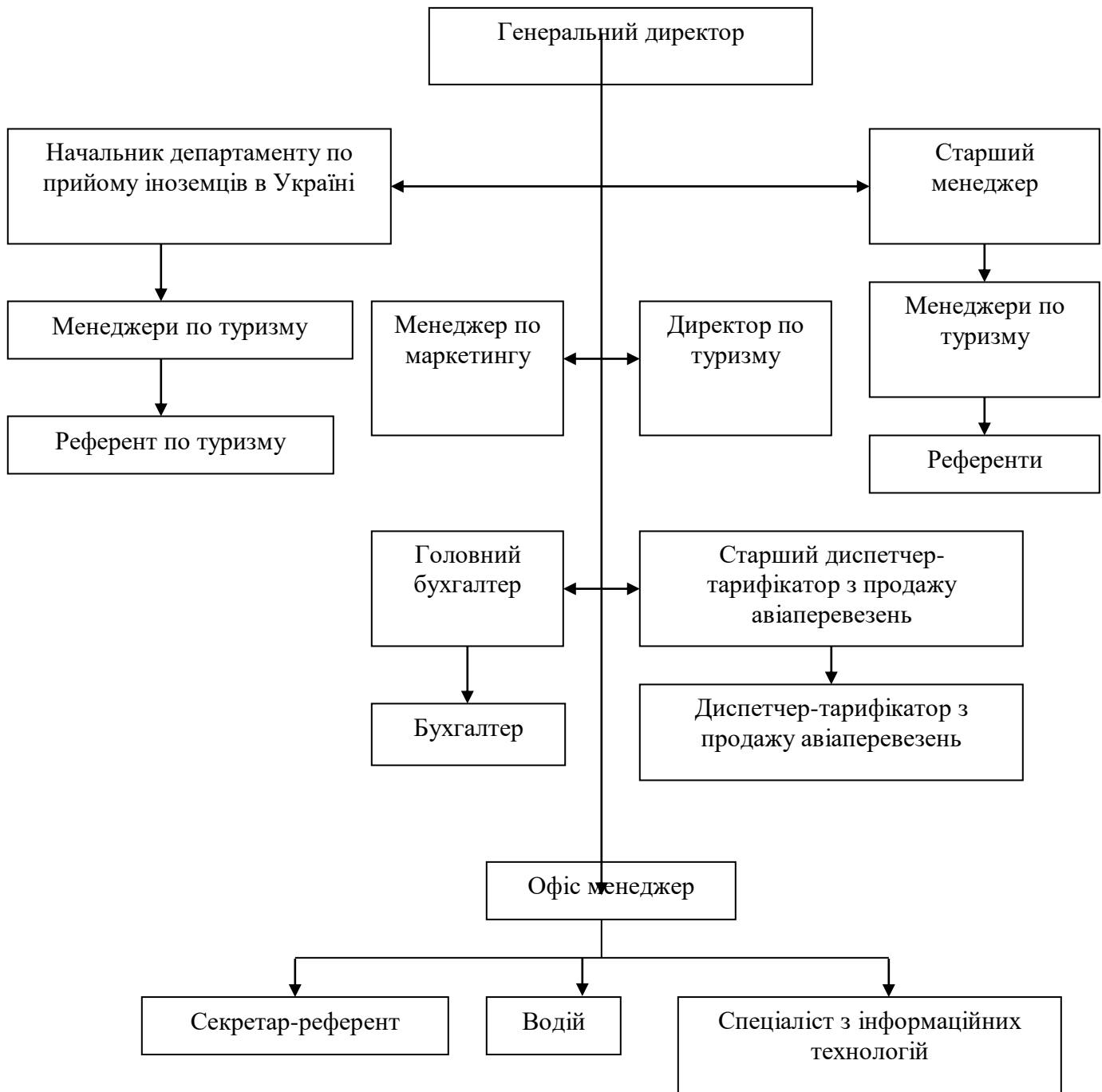
- в'їзний туризм (прийом іноземних гостей) - бронювання готелів по Україні

В цілому для підприємства ПП «Бон тур» характерна наступна організаційна схема (рис. 2.1.).

В основу побудови організаційних схем управління ПП «Бон тур» покладені принципи: достатньої доцільності; гнучкості; мінімальної кількості ланцюгів; мінімізації персоналу; високої кваліфікації персоналу; мінімізації накладних витрат.

Організаційна структура підприємства в умовах високої конкуренції може неодноразово змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто

організаційна структура повинна бути завжди адекватною поставленій меті.



**Рис. 2.1. Внутрішня організаційна структура управління туристичного підприємства ПП «Бон тур»**

На даний час організаційні структури управління підприємствами приводяться у відповідність з організаційно-правовими формами згідно з

Цивільним кодексом України і рядом інших нормативно-правових актів.

Організаційну структуру управління ПП «Бон тур можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Директор підприємства - лінійний керівник, якому у роботі допомагає спеціальний апарат управління. Усі накази, розпорядження працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Директор діє від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями, розпоряджається його майном, має широкі права як керівник - єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності.

На підприємстві існує певна ієрархічність рівнів управління. Рівень ієрархії - це та її частина, в межах якої можуть прийматися рішення без погодження з вище- чи нижчерозташованими ланками управління. В туристичній фірмі виділяють наступні рівні управління: вищий, середній та нижчий.

До вищого рівня управління відносяться збори засновників, генеральний директор, які здійснюють загальне керівництво підприємством (розробляють та впроваджують головні перспективні - стратегічні - напрямки діяльності фірми.

До середнього рівня управління відносяться керівники підрозділів, які здійснюють розробку та впровадження прогресивних технологій, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів, узгодження інтересів структурних підрозділів, вироблення внутрішніх правил функціонування, безпосередню розробку та прийняття управлінських рішень, укладення угод.

До нижчого рівня управління відносяться працівники функціональних відділів.

Масштаб керованості характеризує кількість людей, об'єднаних під єдиним керівництвом. Як видно із схеми, масштаб керованості директора фірми

широкий: мінімальне число рівнів ієрархії при максимальному числі підлеглих у керівника. На практиці це призводить до перенавантаження директора інформацією, послаблюються вертикальні зв'язки, що виявляється в перенавантаженні керівника при вирішенні проблем підприємства, концентрація влади в його руках.

Інтелектуальні ресурси. Сам по собі персонал являє собою певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах. Ця система має внутрішню структуру, оскільки працівники відрізняються за виконуваними функціями, категоріями, професіями, демографічним (стать, вік), економічним (стаж, підготовка, мотивація), соціально-психологічним (дисципліна, здатність до взаємодії) та іншим характеристикам.

Аналіз якісного та кількісного стану персоналу ПП «Бон тур» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

Середні показники чисельності трудових ресурсів ПП «Бон тур» за 2014 - 2016 роки наведені у табл. 2.1.

Таким чином, у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працюючих у ПП «Бон тур» на 2 особи, або на 2,41%, середньої явочної чисельності – на 2 особи, або на 2,5%, середньої чисельності фактично працюючих – на 1 особу, або на 1,22%, середньооблікової

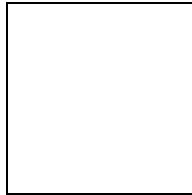
чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості – на 1 особу, або на 1,2%.

**Таблиця 2.1**

**Середні показники чисельності трудових ресурсів ПП «Бон тур»  
за 2014-2016 роки**

Показники	Значення за період, осіб			Темп приросту, %	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2015 рік	2016 рік
Середньооблікова чисельність	77	83	85	7,79	2,41
Середня явочна чисельність	75	80	82	6,67	2,50
Середня чисельність фактично працюючих	76	82	83	7,89	1,22
Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості	77	83	84	7,79	1,20

Динаміка середньооблікової чисельності працюючих у ПП «Бон тур» проілюстрована на рис. 2.2.



***Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності працюючих у ПП «Бон тур»***

Динаміка руху чисельності трудових ресурсів ПП «Бон тур» за 2014-2016 роки представимо у табл. 2.2.

Таким чином, у 2015 р. порівняно з 2014 р. коефіцієнт обороту з прийому не змінився, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 2%, коефіцієнт плинності та постійності кадрів – на 3%.

**Таблиця 2.2**

**Рух чисельності трудових ресурсів ПП «Бон тур» за 2014-2016 роки**

Показники	Період			Абсолютний приріст	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2015 рік	2016 рік

1. Коефіцієнт обороту з прийому (оновлення персоналу), %	2,0	3,0	3,0	1,0	0
2. Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	8,0	7,0	5,0	-1,0	-2,0
3. Коефіцієнт плинності, %	6,0	5,0	2,0	-1,0	-3,0
4. Коефіцієнт постійності кадрів, %	94,0	95,0	98,0	1,0	3,0

Функціональний склад персоналу ПП «Бон тур» за 2014-2016 роки представлений у табл. 2.3.

**Таблиця 2.3**

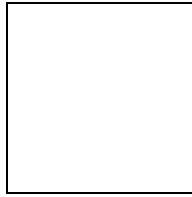
**Функціональний склад персоналу ПП «Бон тур» за 2014-2016 роки**

Показники	Значення за період			Абсолютний приріст	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2015 рік	2016 рік
1. Категорії персоналу, осіб:	77	83	85	6	2
– керівники	7	7	7	0	0
– спеціалісти	14	14	14	0	0
– робітники	48	54	56	6	2
– допоміжні працівники	8	8	8	0	0
2. Коефіцієнти співвідношення, %:					
– основних та допоміжних робітників	17,0	15,0	14,0	-2	-1
– виробничого та управлінського персоналу	38,0	34,0	33,0	-4	-1

Таким чином, у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігається збільшення чисельності персоналу на 2 особи, зокрема за рахунок збільшення робітників на 2 особи. При цьому коефіцієнт співвідношення основних та допоміжних робітників, а також коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу зменшилися на 1%.

На рис. 2.3 наведена діаграма функціональної структури персоналу ПП «Бон тур» у 2016 р., на якій відображена питома вага кожної із зазначених категорій персоналу в загальній середньообліковій чисельності.





**Рис. 2.3. Функціональна структура персоналу ПП «Бон тур» у 2015 р., % до загальної середньооблікової чисельності персоналу**

Таким чином, найбільшу частку у структурі середньооблікової чисельності персоналу займають робітники (62,34% у 2014 р., 65,06% у 2015 р. та 65,88% у 2016 р.).

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу ПП «Бон тур» представлений у таблиці 2.4.

Таким чином, освітній рівень працівників підприємства досить високий, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою. У складі персоналу ПП «Бон тур» переважають жінки та працівники віком від 30 років до пенсійного віку.

**Таблиця 2.4**

**Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу ПП «Бон тур» за 2014-2016 роки**

Категорії персоналу	2014 рік		2015 рік		2016 рік		Середнє відхилення питомої ваги
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	
1. За кваліфікацією:	77	100,0	83	100,0	85	100,0	0
– працівники з вищою освітою на рівні спеціаліста та магістра;	27	35,06	27	32,53	27	31,76	-1,65

– працівники з вищою освітою на рівні бакалавра;	21	27,27	37	44,58	39	45,88	9,31
– молодші спеціалісти;	19	24,68	19	22,89	19	22,35	-1,17
– з середньою загальною освітою;	0	0	0	0	0	0	0
– інші.	0	0	0	0	0	0	0
2. За віком:	77	100,0	83	100,0	85	100,0	0
– молодше 30 років;	42	54,55	35	42,17	31	36,47	-9,04
– від 30 років до пенсійного віку;	29	37,66	42	50,60	48	56,47	9,41
– пенсійного віку.	6	7,79	6	7,23	6	7,06	-0,37
3. За статтю:	77	100,0	83	100,0	85	100,0	0
– жінки;	38	49,35	44	53,01	44	51,76	1,21
– чоловіки.	39	50,65	39	46,99	41	48,24	-1,21

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ПП «Бон тур» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності. Основним джерелом даних для аналізу є форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), які наведено в додатках А, Б, В, Д.

Аналіз складу майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр. наведена в табл. 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Аналіз складу майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр., тис. грн.**

Статті активів	На 31.12. 2014 року	На 31.12. 2015 року	На 31.12. 2016 року	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп приросту, %	
				2016/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	4	113	105	101	-8	2525,0	-7,08

Основні засоби	14424	14802	12702	-1722	-2100	-11,94	-14,19
Разом необоротні активи	14428	14915	13807	-621	-1108	-4,30	-7,43
Запаси	15061	13459	15765	704	2306	4,67	17,13
Дебіторська за боргованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30	28	31	1	3	3,33	10,71
Інша поточна дебіторська заборгованість	3547	4683	3793	246	-890	6,94	-19,00
Гроші та їх еквіваленти	52331	67679	74947	22616	7268	43,22	10,74
Інші оборотні активи	30	37	30	0	-7	0,00	-18,92
Разом оборотні активи	70999	85886	94566	23567	8680	33,19	10,11
Всього майна	85427	100801	108373	22946	7572	26,86	7,51

Обсяг необоротних активів ПП «Бон тур» в 2016 році склав 13807 тис. грн., що на 1108 тис. грн. (7,43%) менше порівняно з 2015 роком та на 621 тис. грн. (4,30%) порівняно з 2014 р.

В т. ч. обсяг основних засобів в 2016 році склав 12702 тис. грн., що на 2100 тис. грн. (14,19%) менше порівняно з 2015 роком та на 1722 тис. грн. (14,19%) порівняно з 2014 роком.

Обсяг оборотних активів в 2016 році склав 94566 тис. грн., що на 8680 тис. грн. (10,11%) більше порівняно з 2015 роком та на 23567 тис. грн. (33,19%) більше порівняно з 2014 роком. Збільшення обсягу оборотних активів в 2016 році в порівнянні з 2015 роком відбулося за рахунок збільшення запасів на 2306 тис. грн. (17,13%) та проти 2014 року на 407 тис. грн. (4,67%). Великий залишок запасів не забезпечує ефективність діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість за послуги ПП «Бон тур» зросла в 2016 році проти 2014 року на 3 тис. грн. (10,71%) та порівняно з 2014 роком на 1 тис. грн. (3,33%). Інша поточна дебіторська заборгованість зросла проти 2014 року на 246 тис. грн. (6,94%) та зменшилась проти 2015 року на 890 тис. грн. (19,00%) відповідно, що є позитивним фактором.

Збільшення обсягу оборотних активів ПП «Бон тур» в 2016 році в порівнянні з 2015 роком відбулося також за рахунок збільшення грошових

коштів на 22616 тис. грн. (43,22%) та в порівнянні з 2014 роком на 7268 тис. грн. (10,74%). Грошові кошти повинні швидко залучатися в здійснення інвестиційних проектів і в оборот для отримання прибутку шляхом розширення діяльності ПП «Бон тур». Інша оборотні активи зменшились в 2016 році порівняно з 2015 роком на 7 тис. грн. (18,92%) .

Аналіз структури майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр. наведена в табл.

2.6.

**Таблиця 2.6**

**Аналіз структури майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр., %**

Статті активів	На	На	На	Відхилення, (+,-)	
	31.12. 2014 року	31.12. 2015 року	31.12. 2016 року	2016/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0,00	0,11	0,10	0,09	-0,02
Основні засоби	16,88	14,68	12,64	-4,24	-2,04
Разом необоротні активи	16,89	14,80	12,74	-4,15	-2,06
Запаси	17,63	13,36	14,54	-3,09	1,18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,15	4,65	3,50	-0,65	-1,15
Гроші та їх еквіваленти	61,26	67,14	69,16	7,90	2,02
Інші оборотні активи	0,04	0,04	0,03	-0,01	-0,01
Разом оборотні активи	83,11	85,20	87,26	4,15	2,06
Всього майна	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Найбільшу частку в структурі майна ПП «Бон тур» в 2016 році склали оборотні активи підприємства – 87,26%, яка зросла порівняно з 2014 роком на 4,15% та порівняно з 2015 роком на 2,06%.

Зростання частки оборотних активів відбулося в основному за рахунок збільшення частки грошових коштів на 7,90% проти 2014 року та на 2,02% проти 2015 року.

Частка необоротних активів склала в 2016 році 12,74%, що менше проти 2015 року на 2,06%.

Аналіз складу джерел майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр. наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Аналіз складу джерел майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр., тис. грн.

Статті активів	На 31.12. 2014 року	На 31.12. 2015 року	На 31.12. 2016 року	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп приросту, %	
				2016/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований капітал	2707	2707	2707	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	8991	8991	8991	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	677	677	677	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	52521	65771	74291	21770	8520	41,45	12,95
Всього власний капітал	64896	78146	86666	21770	8520	33,55	10,90
Короткострокові кредити банків	0	2901	2975	2975	74	0,00	2,55
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17941	17015	18821	880	1806	4,90	10,61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1399	1573	2486	1087	913	77,70	58,04
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	252	245	202	-50	-43	-19,84	-17,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	541	431	353	-188	-78	-34,75	-18,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	76	115	131	55	16	72,37	13,91
Продовження таблиці 2.7							
1	2	3	4	5	6	7	8
Інші поточні зобов'язання	322	375	363	41	-12	12,73	-3,2
Всього поточні зобов'язання та забезпечення	20531	22655	25331	4800	2676	23,38	11,81
Всього джерел майна	85427	100801	108373	22946	7572	26,86	7,51

Власний капітал ПП «Бон тур» в 2015 році порівняно 2014 роком зріс на 8520 тис. грн., або на 10,90%, це відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку підприємства на 12,95%.

В 2016 році порівняно з 2015 роком збільшились поточні зобов'язання на 2676 тис. грн., або на 11,81%, у тому числі за рахунок збільшення кредиторської

заборгованості за товари, роботи, послуги на 1806,0 тис. грн., або на 10,61%, поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 913,0 тис. грн., або на 58,04% та короткострокових кредитів банку на 74,0 тис. грн., або на 2,55%. В той же час відбулося зменшення порівняно з 2015 роком поточних зобов'язань за розрахунками зі страхування ПП «Бон тур» на 43,0 тис. грн., або на 17,55%, за розрахунками з оплати праці на 78,0 тис. грн., або на 18,10% та інших поточних зобов'язань на 12,0 тис. грн., або на 3,20%.

Аналіз структури джерел майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр. наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Аналіз структури джерел майна ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр., %

Статті активів	На 31.12. 2014 року	На 31.12. 2015 року	На 31.12. 2016 року	Відхилення, (+,-)	
				2016/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6
Зареєстрований капітал	3,17	2,69	2,50	-0,67	-0,19
Додатковий капітал	10,52	8,92	8,30	-2,23	-0,62
Резервний капітал	0,79	0,67	0,62	-0,17	-0,05
Нерозподілений прибуток	61,48	65,25	65,21	3,73	-0,04
Всього власний капітал	75,97	77,53	76,63	0,66	-0,90
Короткострокові кредити банків	0,00	2,88	2,75	2,75	-0,13
Продовження таблиці 2.8					
1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21,00	16,88	17,37	-3,63	0,49
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,64	1,56	2,29	0,66	0,73
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,29	0,24	0,19	-0,11	-0,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,63	0,43	0,33	-0,31	-0,10
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,09	0,11	0,12	0,03	0,01
Інші поточні зобов'язання	0,38	0,37	0,33	-0,04	-0,04
Всього поточні зобов'язання та забезпечення	24,03	22,47	23,37	-0,66	0,90
Всього джерел майна	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Найбільшу частку в структурі джерел майна ПП «Бон тур» в 2016 році склав власний капітал – 76,63%, що більше проти 2014 року на 0,66% та менше проти 2015 року на 0,90%.

Частка поточних зобов'язань склала в 2016 році 23,37%, що більше проти 2015 року на 0,90%.

Отже, проведений аналіз складу і структури майна ПП «Бон тур» та джерел його формування показав, що підприємство, завдяки не ефективній політиці керівництва, має достатню великий запас товарів та значний залишок грошових коштів, які не забезпечують ефективність його діяльності. Наявність значних залишків грошових коштів протягом тривалого часу пояснюється накопиченням коштів для будівництва адміністративного корпусу.

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр. наведена в табл. 2.9.

Як видно з табл. 2.9, протягом 2014-2016 рр. показники діяльності ПП «Бон тур» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів зросла в 2016 році порівняно з 2015 роком на 1822 тис. грн. (3,93%), собівартість від реалізації товарів за цей же період також зросла на 764 тис. грн. (2,52%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тис. грн. (6,66%).

**Таблиця 2.9**

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ПП «Бон тур» за 2014-2016 рр., тис. грн.**

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
				2016/2014	2016/2015	2016/2014	2016/2015
Чистий дохід від реалізації послуг	49294	46367	48189	-1105	1822	-2,24	3,93
Собівартість реалізованих послуг	32254	30331	31095	-1159	764	-3,59	2,52
Валовий прибуток	17040	16036	17094	54	1058	0,32	6,60
Інші операційні доходи	21597	23034	22961	1364	-73	6,32	-0,32
Адміністративні витрати	3933	4199	4803	870	604	22,12	14,38

Витрати на збут	20030	20602	23880	3850	3278	19,22	15,91
Фінансовий результат від операційної діяльності	14674	14269	11372	-3302	-2897	-22,50	-20,30
Інші фінансові доходи	9849	10684	13056	3207	2372	32,56	22,20
Фінансові витрати	0	239	474	474	235	100,00	98,33
Фінансовий результат до оподаткування	24523	24714	23954	-569	-760	-2,32	-3,08
Витрати з податку на прибуток	6863	6166	5433	-1430	-733	-20,84	-11,89
Чистий фінансовий результат	17660	18548	18521	861	-27	4,88	-0,15

Негативно вплинуло збільшення адміністративних витрат на 604 тис. грн. (14,38%) та витрат на збут на 3278 тис. грн. (15,91%). Інші операційні доходи підприємства в 2016 році зменшились на 73 тис. грн. (0,32%). Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 2897 тис. грн. (20,30%).

Чистий прибуток ПП «Бон тур» в 2016 році зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2015 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2015 році.

Отже, керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

Розглянемо аналіз динаміки та структури кількісних показників обслуговування туристів підприємству ПП «Бон тур» за віковими категоріями за 2014-2016 рр. (табл. 2.10).

**Таблиця 2.10**

**Аналіз динаміки та структури кількісних показників обслуговування туристів підприємству ПП «Бон тур» за віковими категоріями за 2014-2016 рр.**



Вікова група	Кількість обслуговуваних туристів			Іноземних туристів			Туристів, які виїжджали за кордон			Туристів, охоплених внутрішнім туризмом		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Діти (до 14 років включно)	10	25	50	-	-	-		5	10	5	10	15
Підлітки (15-17 років включно)	15	35	55	-	10	5	5	10	25	15	35	65
Молодь (18-28 років включно)	45	75	110	6	25	5	6	40	55	30	55	90
Середнього віку (29-55)	35	110	120	4	20	5	9	25	35	25	25	75
Похилого віку (більше 55)		45	45	-				5	25	5	25	25
Всього	110	290	380	10	55	15	20	85	150	80	150	270

Розглянемо види та кількість пропонованих турів в асортименті підприємства ПП «Бон тур» на період 2014 - 2016 років (табл. 2.11).

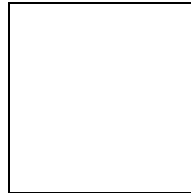
**Таблиця 2.11**

**Види та кількість пропонованих турів в асортименті підприємства  
ПП «Бон тур» на період 2014 - 2016 років**

Вид туру	Кількість турів		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Дитячий та молодіжний туризм	10	25	45
Індивідуальні тури	15	45	55
Спеціалізовані тури, в т.ч.			
Екзотичні тури	5	10	15
Екскурсійні тури	10	25	30
Оздоровлення та відпочинок	35	85	110

Освітні тури та організація тренінгів	5	10	25
Санаторно-курортне лікування	5	25	45
Тури вихідного дня	25	65	55
Всього	110	290	380

Графічне зображення видів та кількості пропонованих турів в асортименті підприємства ПП «Бон тур» на період 2015 та 2016 років наведено на рис. 2.4.



***Рис. 2.4. Види та кількість пропонованих турів в асортименті підприємства ПП «Бон тур» на період 2015 та 2016 років***

Як ми можемо бачити основним видом турів підприємства ПП «Бон тур» є оздоровлення та відпочинок, тури вихідного дня та індивідуальні тури.

## **2.2. Основні завдання, принципи організації та методи управління персоналу на туристичному підприємстві ПП «Бон тур»**

Оцінка персоналу є складовою загального управління персоналом ПП «Бон тур» і спрямована на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу в умовах високої конкуренції.

Всі працюючі на ПП «Бон тур», передусім основний персонал, є головним ядром, оскільки від нього залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

В умовах високої конкуренції важливим є встановлення оптимальної мінімальної чисельності, необхідної для ведення виробництва, поліпшення структури кадрів на кожному підприємстві. У ПП «Бон тур» здійснюється

робота з кадрами, проте окремого структурного підрозділу з управління персоналом немає. Кадровим обліком на підприємстві займається адміністратор, функції якого притаманні кадровій службі підприємства. Адміністратор виступає як експертний радник керівника при вирішенні питань щодо прийому на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, переміщення, направлення працівників на професійне навчання, щодо підвищення заробітної плати і т. ін.

Основними завданнями адміністратора як представника кадрової служби є:

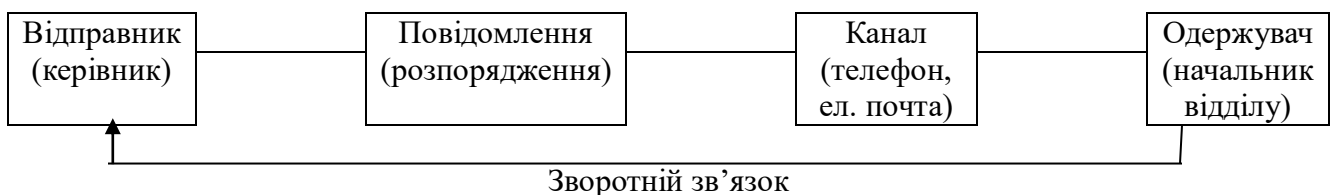
- формування кадрів підприємства (планування, підбір, наймання, вивільнення, аналіз плинності і т.п.);
- розвиток персоналу (професійна орієнтація, перепідготовка, атестація, оцінка персоналу, організація просування по службі);
- удосконалення організації праці, її мотивація, стимулювання, створення безпечних умов праці.

На досліджуваному підприємстві ПП «Бон тур» існують усі види зв'язків (табл. 2.12).

**Таблиця 2.12**

**Види зв'язків на підприємстві ПП «Бон тур»**

Схема комунікаційних зв'язків на підприємстві ПП «Бон тур» представлена на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Схема комунікаційних зв'язків на підприємстві ПП «Бон тур»**

Таким чином, наявність зворотного зв'язку надає завершеності процесам комунікацій на підприємстві ПП «Бон тур», оскільки допомагає відслідковувати ефективність передачі повідомлення, його сприйняття та реалізацію відповідних дій, до яких дане повідомлення спонукало.

Як недолік в управлінні персоналом ПП «Бон тур» можна зазначити, що на підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, навчання персоналу, формування і підготовка кадрового резерву.

Всі працюючі в ПП «Бон тур», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

В ПП «Бон тур» управління персоналом здійснюється за такою схемою (табл. 2.13).

**Таблиця 2.13**

**Розподіл завдань з менеджменту персоналу між виконавцями на підприємстві ПП «Бон тур»**

Завдання	Керівник підприємства та старші менеджери відділів продажу	Кадрова служба (адміністратор)
1	2	3
1. Професійний підбір кадрів	Директор дає згоду на прийняття працівника на роботу	На початковому етапі проводиться професійний відбір
2. Професійна і соціальна адаптація	Старший менеджер допомагає працівнику пройти професійну та соціальну адаптацію в колективі	Проводить загальні роз'яснення при прийомі на роботу, що допомагає адаптуватися
3. Поділ і кооперування праці	Керівник затверджує посадові обов'язки працівників, в яких регламентується поділ та кооперування праці між працівниками	Розробляються посадові обов'язки працівників
4. Проектування трудових процесів	Трудові процеси проектуються відповідно до виробничих процесів	Проектування потреби в кадрах відповідно до трудових процесів

	адміністратором	
5. Нормування праці	Управління діяльністю закладу, спрямоване на встановлення необхідних витрат і результатів праці	Встановлення необхідних співвідношень між чисельністю працівників та кількістю хворих
6. Організація та обслуговування робочих місць	Вирішується директором та здійснюється працівниками	Сприяє організації та обслуговуванню робочих місць
7. Оплата праці	Розраховується головним бухгалтером на основі штатного розкладу та наказів директора	Складає штатний розклад, що затверджується директором
Продовження таблиці 2.13		
1	2	3
8. Охорона праці	Директор безпосередньо відповідає за охорону праці на підприємстві	Розробляє заходи забезпечення охорони праці
9. Контроль за використанням робочого часу	Здійснюється адміністратором в таблиці робочого часу	Веде облік робочого часу для нарахувань бухгалтерією заробітної плати
10. Планування ділової кар'єри	Директор планує ділову кар'єру працівників	Розглядає питання аналізу ділових якостей працівника
11. Наймання, переміщення і звільнення працівників	Директор має вирішальну роль в вирішенні питань прийому, переміщення і звільнення працівників	Як експертний радник керівника при вирішенні питань наймання, переміщення і звільнення працівників
12. Облік наявності та руху персоналу	Адміністратор та директор контролюють облік персоналу	Здійснюється облік наявності та руху персоналу на підприємстві
13. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	Адміністратор та директор вирішують заяви, скарги і пропозиції працівників	Вирішує заяви, скарги і пропозиції працівників стосовно кадрових питань
14. Ведення і зберігання трудових книжок працівників	Директор контролює вірність записів та ставить свій підпис	Ведення і зберігання трудових книжок працівників
15. Ведення особових справ працівників	Директор проводить контроль за веденням особових справ працівників	Особові справи працівників ведуться з дня прийому їх на роботу та до вибуття

Посадова інструкція – це організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Посадові інструкції в ПП «Бон тур» розробляються за усіма управлінськими посадами та спеціальностями, крім керівників організації (який діє на основі її статуту та

законодавчих актів) і керівників підрозділів (які діють на основі положення про підрозділи).

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, які розробляють і затверджують на основі Довідника професій роботодавці, ураховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розкладу підприємства, установи, організації. Посадові інструкції після їх затвердження керівником підприємства, організації, установи або за дорученням його заступниками, обов'язково доводяться до працівника під розписку.

На підприємстві ПП «Бон тур» застосовується практика проведення щотижневих планових засідань керівництва з усіма основними працівниками підприємства, окрім працівників допоміжних служб, де обговорюються та вирішуються питання загального характеру. Рішення, прийняті на таких засіданнях, носять колегіальний характер. Ці засідання проходять планово – щопонеділка, о 9 ранку, і тривають від 15 хвилин до 1,5 години, та позапланово - в день, визначений керівником. Слід відзначити, що позитивним моментом планових нарад (засідань) є хороша підготовленість виступаючих, чіткий порядок денний, про який заздалегідь повідомляються працівники. Однак значна тривалість засідань (деякі позапланові засідання тривають більше 2 годин) знижує їх ефективність.

Робота, яка повинна виконуватись в ПП «Бон тур», розподілена для економії часу та трудових ресурсів. Перед кожним працівником стоять свої завдання, виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний процес, спрямований на визначення вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей підприємства і виконанні відповідних завдань. Оцінка фокусує увагу на вирішальних аспектах: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули.

Найважливішими напрямками діяльності з управління персоналом ПП «Бон тур» є (рис. 2.6).

***Рис. 2.6. Найважливіші напрями діяльності з управління персоналом  
ПП «Бон тур»***

Показники оцінки ефективності роботи управлінського персоналу ПП «Бон тур» можуть бути згруповані таким чином табл. 2.14.

Важливими критеріями є також: довірливість взаємовідносин з працівниками; оцінка якості інформації та порад, що надаються персоналом вищому керівництву; задоволеність (незадоволеність) клієнтів.

В умовах високої конкуренції ПП «Бон тур» реалізує широку програму підвищення ефективності.

Добропорядність і взаємоповага є основами корпоративної культури в ПП «Бон тур». В компанії діють принципи відповідального ставлення та сталого розвитку для захисту своїх співробітників, клієнтів, акціонерів, суспільства і навколишнього середовища. ПП «Бон тур» прагне до досягнення найвищої якості та безпеки продукції, послуг і дій. При цьому враховуються інтереси співробітників, клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів та акціонерів.

### Групування показників оцінки ефективності роботи управлінського персоналу ПП «Бон тур»

Співробітники ПП «Бон тур» вважаються джерелом створення доданої вартості і креативності та керівництво сприяє тому, щоб вони усвідомлювали необхідність поліпшень і активно брали участь в них.

Ефективність діяльності підприємства в цілому суттєво залежить від ефективності управління. Головними напрямками підвищення ефективності управляючої системи в ПП «Бон тур» можуть бути:

- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Просування працівника в ПП «Бон тур» може здійснюватися у формі:

1. переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
2. підвищення заробітної плати без підвищення в посаді.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є освіта. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації.

Щоб підтримувати освіту і досвід в компанії на прийнятному рівні, діє система підвищення кваліфікації працівників управління.

ПП «Бон тур» використовує орієнтовану на процеси інтегровану систему менеджменту якості та екологічного менеджменту за міжнародними стандартами з метою успішного досягнення чітко сформульованих цілей,



постійного підвищення ефективності роботи, а також успішного і стійкого розвитку компанії.

ПП «Бон тур» прагне до компетентного партнерства зі своїми клієнтами з урахуванням принципів менеджменту, намагається розпізнавати очікування клієнтів, швидко реагувати на їхні потреби в цілях збереження і підвищення ступеня їх задоволеності.

Методи оцінки управлінської праці на туристичному підприємстві ПП «Бон тур» можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні) (табл. 2.15).

**Таблиця 2.15**

**Методи оцінки управлінської праці на туристичному підприємстві  
ПП «Бон тур»**

Кількісні методи оцінки отримали найбільше розповсюдження. Перевагами цих методів є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Доцільною є оцінка ефективності ПП «Бон тур» на трьох різних рівнях (рис. 2.7).

***Рис. 2.7. Рівні оцінки ефективності ПП «Бон тур»***

Отже, аналітична робота з оцінки управлінської праці ПП «Бон тур» може бути організована різними способами.

Оцінка результативності програм розвитку персоналу у ПП «Бон тур» повинна складатися з таких дій (табл.2.16).

З метою вивчення впливу корпоративної культури на результати діяльність ПП «Бон тур» були використані такі методи як: спостереження, опитування, анкетування, факторний аналіз та інші.

Предметом дослідження було визначено:

- особистий вплив менеджерів, наявність у них лідерських якостей, вміння працювати в команді;
- чинники, що впливають на формування корпоративної культури;
- цінності, що становлять ядро корпоративної культури підприємства.

#### **Таблиця 2.16**

### **Оцінка результативності програм розвитку персоналу ПП «Бон тур»**

Анкетне опитування працівників ПП «Бон тур» щодо якостей особистості, які заважають менеджерів бути лідером, показало, що тут найбільш вагомими негативними рисами є недостатній досвід у менеджерів відділів (28%), у директора - неефективне делегування повноважень (49%).

Поєднання професійно важливих індивідуальних і особистісних якостей менеджерів ПП «Бон тур» з високою компетентністю, як показує дослідження, робить їх успішно працюючими керівниками. З метою виявлення таких якостей у керівного складу підприємства було проведено спеціальне тестування у формі відповідей на запитання анкети. Згідно з його результатами 2% анкетованих керівних працівників виявили низький рівень глибини мислення, 25 % - середній, 73 % - високий рівень. Що ж до рівня розвитку гнучкості мислення, то тут дані більш позитивні: 3 % - низький рівень, 9 % - середній, 88 % - високий рівень.

Дослідження рівня розвитку організаторських здібностей у менеджерів ПП «Бон тур» показав, що різні за фахом категорії менеджерів виявляють загальну тенденцію до проявів цих здібностей (табл. 2.17, 2.18).

Таблиця 2.17

**Дані діагностування розвитку організаторських здібностей у менеджерів  
ПП «Бон тур», %**

Рівень розвитку організаторських здібностей	Категорія менеджера		
	Директор	Менеджер відділу	Менеджер підрозділу
Високий	55	70	58
Середній	38	19	37
Низький	7	11	5

Діагностування комунікативних здібностей менеджерів ПП «Бон тур» за допомогою адаптованих методик, показує, що усі менеджери (91-94%) мають високий рівень розвитку цих здібностей.

Анкетування менеджерів ПП «Бон тур» показує, що значна частина працюючих менеджерів має високий рівень професійно важливих якостей, а це свідчить про вірно виважений підхід щодо вибору людей на посаду менеджера.

Але для того, щоб на підприємстві підтримувався високий рівень корпоративної культури, слід постійно проводити роботу з корекції навіть самих незначних виявлених недоліків, подальшого розвитку психолого-управлінських здібностей менеджерів ПП «Бон тур» в процесі підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.18

**Дані діагностування розвитку комунікативних здібностей у менеджерів ПП  
«Бон тур», %**

Рівень розвитку комунікативних здібностей	Категорія менеджера		
	Директор	Менеджер відділу	Менеджер підрозділу
Високий	72	60	57
Середній	20	31	38
Низький	8	9	5

Дослідження показує, що основними чинниками, які впливають на формування корпоративної культури в ПП «Бон тур», є:

- зміст і особливості праці та задоволеність нею працівників;
- умови праці та побуту і задоволеність ними;
- характер міжособистісної взаємодії з колегами всередині колективу;
- характер міжособистісної та міжгрупової взаємодії поза колективом установи: з відвідувачами установи, колективами підприємств, партнерами тощо;
- стиль керівництва й особистість менеджерів;
- задоволеність ними з боку працівників.

Кожний з визначених чинників має власні джерела формування, тому менеджери змушені враховувати ці джерела, щоб через них здійснювати вплив на формування корпоративної культури.

Для з'ясування загальної значущості різних джерел задоволеності кожним чинником було проведене опитування менеджерів і інших працівників ПП «Бон тур».

На основі отриманих результатів і їх поєднання з даними наукових досліджень були сконструйовані концептуальні моделі означених чинників.

Так, усі респонденти зазначили названі чинники як значущі у формуванні соціально-психологічного клімату, причому їхні думки розподілилися так:

- стиль керівництва й особистість менеджерів, задоволеність ними - 35%;
- характер міжособистісної взаємодії в колективі (по горизонталі) - 20%;
- умови праці і побуту та задоволеність ними -17%;
- характер міжособистісної та міжгрупової взаємодії (по вертикалі) -12%.

Цей ранжований перелік, як показало порівняння з даними інших психологів, в основному підтверджує їхню думку про переважну значущість особистості менеджерів, стиль їх роботи у формуванні корпоративної культури підприємства.

Аналіз значущості визначених чинників, поєднаний з урахуванням реалізації потенціалів колективу ПП «Бон тур», дав змогу розробити

відповідний методичний інструментарій для вивчення, діагностування корпоративної культури на підприємстві. З цією метою було розроблено анкету, яка допомогла б виявити думку членів колективу щодо показників та чинників, що висвітлювалися раніше.

Аналіз даних свідчить, що середній відсоток повністю задоволених змістом праці і скоріше задоволених у нашому дослідженні становить відповідно 56 і 40%. Проте ці цифри з соціально-психологічної точки зору доцільно порівняти з конкретними даними в колективі. Проте, амплітуда розбіжностей настільки велика, що на перше місце виходить індивідуальний підхід в інтерпретації даних.

Так, працівники одного підрозділу ПП «Бон тур» на запитання про задоволеність змістом праці відповіли так:

1. Так - 58%.
2. Скоріше так - 37%.
3. Скоріше ні - 0%.
4. Важко відповісти - 0 5 %.
5. Зовсім не задоволені - 0 %.

Таким чином, на момент анкетування значна кількість людей була схильна визнати задоволеність своєю працею в ПП «Бон тур».

При анкетуванні вищого керівництва були отримані інші дані. Такі відповіді були отримані на запитання про задоволеність змістом своєї праці:

1. Так, повністю - 99%.
2. Скоріше так, ніж ні - 0%.
3. Скоріше ні - 0%.
4. Ні - 0%.
5. Важко відповісти - 1%.

Таким чином, на момент анкетування переважна частина вищого керівництва ПП «Бон тур» висловила задоволеність своєю працею.

Важливу роль у створенні сприятливого мікроклімату на підприємстві відіграє задоволеність працівників ставленням до них представників адміністрації ПП «Бон тур». За нашими даними, спостерігається така тенденція (табл. 2.19).

Загальним для всіх категорій працівників ПП «Бон тур» є позитивна оцінка щодо ставлення до них перших менеджерів.

Співбесіди з частиною респондентів показали, що до менеджерів підрозділів та менеджерів члени колективу ПП «Бон тур» ставляться більш вимогливо, тому і незадоволеність ставленням цих категорій менеджерів (які найчастіше спілкуються з ними) є більшою, хоча зовсім незначною.

Отже, маємо велику (переважну) частину працівників, які задоволені (явно) ставленням до них менеджерів, а це поліпшує мікроклімат в ПП «Бон тур».

**Таблиця 2.19**

**Результати опитування працівників ПП «Бон тур» про задоволеність ставленням до них менеджера, %**

Категорія працівників	Запитання анкети	Варіанти відповідей				
		Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Менеджери відділів	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	96	3	0	0	1
Вище керівництво	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	99	1	0	0	0
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджерів підрозділів?	91	7	0	0	2
Менеджери підрозділів	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	95	4	0	0	1

	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера відділу?	88	10	0	0	2
Працівники	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера відділу?	95	5	0	0	0
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера підрозділу?	96	4	0	0	0

Дослідження в ПП «Бон тур» показують, що ставлення менеджера до підлеглих і його соціально-психологічне відбиття як задоволеності чи незадоволеності стосунками з менеджером і характером спілкування з ним, стилем керівництва, особистістю менеджера є найбільш значущим у формуванні корпоративної культури на підприємстві.

Зіставлення типових причин конфліктів в ПП «Бон тур» різного рівня та відповіді респондентів свідчать про те, що конфлікти негативно впливають на працівників.

Як показують дані (хоч вони і мають не абсолютне, а орієнтовне значення), у працівників ПП «Бон тур» перше місце серед причин конфліктів посідає «соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках», та «порушення моральних норм, трудової дисципліни» (табл.2.20).

Результати опитування працівників ПП «Бон тур» щодо впливу конфліктів на діяльність ПП «Бон тур» представлені в табл. 2.21.

Згідно з даними табл. 2.20, на думку більшості працівників ПП «Бон тур», конфлікти негативно впливають на діяльність підприємства, але є досить вагома частина респондентів, які не бачать негативних наслідків у конфліктах. Проте, таке усвідомлення негативних наслідків не є показником їх реального впливу на діяльність підприємства.

**Таблиця 2.20**

**Основні причини виникнення конфліктів на думку персоналу ПП «Бон тур», % до загальної кількості працівників**

Категорія працівників	Порушення моральних норм, трудової дисципліни	Соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках	Неправильна оцінка діяльності менеджером	Низький рівень згуртованості
Працівники зі стажем понад 2 роки	25	41,6	24,8	10
Працівники зі стажем до 2 років	62,4	56	41	26

Заслуговують на увагу результати дослідження стилю управління керівництва в ПП «Бон тур».

Так, 79% опитуваних працівників ПП «Бон тур» вказали на те, що менеджер створює умови, за яких кожен може висловити свою думку, 21% зазначили, що менеджер рідко використовує делегування повноважень, у більшій мірі віддає перевагу організаційно-технічним питанням.

**Таблиця 2.21**

**Вплив конфліктів на якість діяльності ПП «Бон тур», %**

Категорія працівників	Впливають негативно	Скоріше впливають	Скоріше не впливають	Зовсім не впливають	Важко відповісти
Працівники зі стажем понад 2 роки	27,3	20	18,9	2,9	30,9
Працівники зі стажем до 2 років	26,3	27,8	26,4	17,6	1,9

Зіставлення за рейтингом стилю директорів та менеджерів підрозділів свідчить про істотні розбіжності в цих якостях (табл. 2.22).

**Таблиця 2.22**

**Судження працівників ПП «Бон тур» про особливості стилю керівництва**



№ п/п	Думка підлеглих про менеджера	Посади		
		Директор	Менеджер підрозділу	Начальник відділу
1	У працівника помічає насамперед позитивні, а не негативні риси	3,5	3,3	3,0
2	Вибачає старі образи, не пам'ятає зла	3,5	2,8	2,9
3	Об'єктивний до колег, не виділяє улюбленців, нікого не переслідує	3,5	3,0	2,9

Згідно з процедурою тестування, кожний менеджер ПП «Бон тур» висловлював самооцінку у відповідях на запитання, а потім на основі інтегруючої процедури визначав свої сильні та слабкі сторони як менеджера. Нас цікавить у цьому дослідженні не стільки оцінка менеджерів ПП «Бон тур» своїх позитивних якостей, скільки критичне визначення недоліків як резервів подальшого вдосконалення роботи, а також зіставлення позитивних рис і так званих обмежень.

Отримані дані свідчать про такі ділові якості менеджерів ПП «Бон тур»:

- 1) вміння управляти собою - 93 %;
- 2) значні навички вирішення проблем - 81 %;
- 3) ясні особисті цілі; достатня визначеність творчого підходу - 99 %;
- 4) саморозвиток; розуміння особливостей управлінської праці - 100%;
- 5) здатність керувати; вміння навчати підлеглих; достатня здатність до формування колективу - 90 %;
- 6) чіткі особисті цінності; достатня здатність впливати на оточення - 97%.

Порівняння результатів тестування з експертною оцінкою, яку визначили кожному менеджеріві, показує ступінь збігу оцінок та самооцінок.

### **2.3. Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу на туристичному підприємстві ПП «Бон тур» та оцінка її ефективності**

На основі узагальнення теорії і практики управління кар'єрою персоналу можна запропонувати наступну структурно – логічну схему для проведення

планування кар'єрного зростання персоналу підприємства ПП «Бон тур», яка передбачає послідовне виконанням таких етапів:

1. Прийняття управлінського рішення про доцільність та необхідність організації планування кар'єри персоналу підприємства ПП «Бон тур».

На даному етапі необхідно проводити:

– формування цілей проведення планування кар'єрного просування персоналу підприємства. Цілі проведення планування кар'єри персоналу підприємства повинні бути детальними та визначати актуальність проведення вказаного заходу;

– визначення методів, за допомогою яких можна реалізувати цілі планування кар'єрного просування персоналу підприємства. Такими методами можуть бути: метод прямого розрахунку, система ігор, економіко – математичні та матричні моделі;

– дослідження особливостей розвитку галузі регіону. Дане дослідження необхідно проводити з метою визначення рівня розвитку галузі, адже саме від вказаного рівня залежить прискорення науково – технічного прогресу, розвиток виробництва, ефективне управління підприємством;

– детальний аналіз виробничої, фінансової, кадрової видів діяльності підприємства ПП «Бон тур». Даний аналіз проводиться з метою визначення ресурсної бази підприємства щодо готовності проведення планування кар'єрного просування персоналу;

– розрахунок розміру очікуваної економічної ефективності від проведення планування кар'єри персоналу підприємства, за результатами якого можна визначити доцільність прийняття управлінського рішення про планування кар'єрного просування персоналу підприємства;

– підводяться підсумки щодо актуальності і необхідності проведення планування кар'єри персоналу, тобто відбувається узагальнення зібраної інформації, та, у разі визначення доцільності проведення планування кар'єри

персоналу, пропонуються рекомендації щодо прийняття управлінського рішення та подальше впровадження процесу планування кар'єрного просування персоналу на підприємстві.

2. Розробка плану – графіку з планування кар'єри персоналу підприємства ПП «Бон тур».

На етапі розробки плану – графіку з планування кар'єри персоналу проводиться: визначення заходів з планування кар'єри персоналу, відбір відповідальних виконавців та експертів, затвердження термінів та послідовність виконання визначених заходів.

3. Формування вихідної індивідуальної бази даних персоналу підприємства ПП «Бон тур».

Змістом даного етапу є збір інформації про персонал та створення бази даних, у якій вказуються дані з особистого та професійного життя працівників. База індивідуальних даних працівників підприємства ПП «Бон тур» повинна містити наступні розділи: «Особисті дані», «Освіта», «Трудова діяльність», «Спеціальні навички».

У розділі «Особисті дані» вказуються: прізвище, ім'я, по-батькові працівника; стать; дата і місце народження; сімейний стан; кількість дітей; контактна інформація (поштова та електронна адреса, телефон).

Розділ «Освіта» повинна містити інформацію про дипломи, сертифікати та ін. Також обов'язково вказуються дати початку та закінчення навчання, курсів підвищення кваліфікації; найменування і місцезнаходження закладу, у якому навчався працівник; факультет; спеціальність; дата видачі диплома.

У розділі «Трудова діяльність» вказуються: займана посада; стаж роботи; попередні місця роботи і посади, результати проведених оцінок працівника підприємства. Розділ «Спеціальні навички» повинен містити інформацію про наявність: винагород та відзнак; знань іноземних мов; водійських прав та інші додаткові відомості про працівника.

4. Визначення напрямків кар'єрного зростання персоналу підприємства ПП «Бон тур».

Зміст даного етапу полягає у розробленні методики визначення кар'єрного напрямку персоналу підприємства та проведенні даного дослідження, яке дасть змогу визначити кар'єрний напрямок персоналу підприємства.

Управлінський персонал підприємства ПП «Бон тур» можна поділяти на два напрямки кар'єрного спрямування: керівник або фахівець. Кар'єрний напрямок керівника охоплює працівників, які мають високий рівень організаторських, управлінських та лідерських якостей. Люди, які відносяться до такого напрямку енергійні й активні, швидко приймають рішення, несуть відповідальність за власні дії.

До кар'єрного напрямку фахівця належать працівники, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати. Такі працівники є дуже допитливими, методичними, аналітиками.

5. Дослідження професійних, ділових та особистих якостей персоналу підприємства ПП «Бон тур».

На даному етапі проводиться оцінка професійних, ділових та особистісних якостей працівника підприємства. Так, професійні якості – це характеристики професійних знань, навичок, вмінь, досвіду, результатів праці та кваліфікації працівника. Що стосується ділових якостей працівників, то вони характеризують організованість, відповідальність, ефективність діяльності персоналу підприємства.

Особистісні якості працівника розкривають такі особливості працівника, як психологічні, моральні, вольові, комунікативні, організаторські характеристики. Цілком очевидно, що зміст та склад професійних, ділових та особистісних якостей працівників залежить від конкретної посади, для кожної з яких характерний свій комплекс професійних, ділових та особистісних якостей

працівників підприємства ПП «Бон тур».

6. Створення індивідуальних кар'єрограм персоналу підприємства ПП «Бон тур».

Зміст даного етапу полягає у побудові кар'єрограми, яка передбачає визначення ряду послідовних посад, які буде займати конкретний працівник підприємства у майбутньому.

Кар'єрограма – це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти індивід для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці [15, с. 213].

Під час розробки кар'єрограми необхідно також провести заходи, які істотно впливатимуть на подальший трудовий розвиток працівника: аналіз актуальності переходу індивіда на вищу посаду; визначення трудових прав та обов'язків працівників по кожній посаді; вивчення необхідного освітнього рівня, рівня кваліфікації, віку, стажу для ієрархії посад. Саме тому, наведені кар'єрограми дають можливість проаналізувати поступове підвищення персоналу підприємства ПП «Бон тур» по кар'єрних сходах.

7. Розробка індивідуальних карт планування кар'єрного просування та створення картотеки персоналу підприємства ПП «Бон тур».

На даному етапі проводять:

- збір необхідної інформації для побудови індивідуальної карти кар'єрного просування кожного працівника;
- безпосереднє створення індивідуальної карти кар'єрного просування працівника;
- формування індивідуальних карт планування кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Бон тур» та створення картотеки індивідуальних карт кар'єрного росту працівників на підприємстві.

Карта планування кар'єрного просування працівника передбачає проведення аналізу семи категорій його трудової діяльності із врахуванням

вікових меж, таких як: описування життєвого циклу, етапів кар'єри, загальних цілей трудової діяльності, розвиток функцій, що виконуються, цілей розвитку, перевірка здібностей працівника, консультування. По кожній із вказаних категорій визначається заходи, які необхідно проводити щодо конкретного працівника та вказується його вік [14, с. 119].

Побудова карти планування кар'єрного просування для кожного працівника дає можливість створити картотеку кар'єрних просувань персоналу підприємства ПП «Бон тур», у якій необхідно провести формування комплексу усіх індивідуальних карт планування кар'єрного просування персоналу підприємства.

8. Формування сприятливих соціально – психологічних умов успішного кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Бон тур».

На даному етапі необхідно провести наступні заходи:

- аналіз сприятливих та несприятливих соціально – психологічних умов у колективі;

- виявлення причин виникнення та усунення несприятливих соціально – психологічних умов, які негативно впливають на кар'єрне просування персоналу підприємства;

- розвиток сприятливих соціально – психологічних умов для успішного кар'єрного розвитку персоналу підприємства.

9. Моніторинг індивідуальних планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Бон тур».

На даному етапі необхідно провести наступні заходи:

- періодичну перевірку індивідуальних планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства;

- виявити відхилення у індивідуальних планах та картах кар'єрного просування персоналу підприємства та визначити причини таких відхилень;

- розробити пропозиції щодо усунення виявлених відхилень та

удосконалення індивідуальних планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства.

10. Поточна робота, пов'язана з оперативним управлінням кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Бон тур» на всіх етапах її планування.

На даному етапі проводиться:

- реалізація затверджених індивідуальних карт та планів кар'єрного розвитку персоналу підприємства;
- раціональне використання трудових ресурсів підприємства;
- аналіз достовірності зібраної інформації про персонал підприємства;
- визначення правильності вибору кар'єрного напрямку персоналу підприємства;
- дотримання стандартів затверджених індивідуальних планів та карт кар'єрного розвитку персоналу підприємства;
- забезпечення розвитку сприятливого соціально – психологічного клімату в колективі підприємства;
- забезпечення усунення виявлених відхилень у індивідуальних планах та картах кар'єрного просування персоналу підприємства.

Система профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах застосовується для визначення потреби ПП «Бон тур» у професійно придатних, компетентних працівниках.

Щоб спрогнозувати свої потреби у персоналі для забезпечення розвитку працівників ПП «Бон тур» повинно виконати такі процедури (рис. 2.8).

***Рис. 2.8. Необхідні процедури для прогнозування потреб у персоналі ПП «Бон тур»***

Після виконання зазначених процедур ПП «Бон тур» розробляє конкретні заходи щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичним рівнем

професійної придатності персоналу, ступенем його розвитку та необхідними для підприємства рівнями професійної придатності і компетенції працівників відповідно до обраного варіанта стратегії управління підприємством.

На рівні підприємства ПП «Бон тур» управління розвитком персоналу з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності працівників передбачає здійснення таких дій (табл. 2.23).

**Таблиця 2.23**

**Дії підприємства ПП «Бон тур» з метою забезпечення рівня конкурентоспроможності працівників**

На основі одержаних у процесі порівняння відповідних даних зазначається:

- кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління і яких не потрібно перенавчати чи зараз підвищувати рівень їхньої кваліфікації;
- кількість персоналу, що повинна пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління підприємства;
- кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективного реалізації обраної стратегії управління.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на ПП «Бон тур» розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом ПП «Бон тур» – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високою



продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основи концепції управління персоналом ПП «Бон тур» наведено в табл. 2.24.

**Таблиця 2.24**

**Основи концепції управління персоналом ПП «Бон тур»**

Працівники – це найважливіший ресурс будь-якого підприємства. Для забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавчого рівня персоналу керівництву ПП «Бон тур» необхідно:

- підбираючи працівників, зважати на їхню здатність виконувати встановлені посадові інструкції;
- створювати такі умови праці, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;
- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника підприємства, послідовно застосовуючи творчі підходи до праці і ширше залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння перспективи і поставлених завдань, зокрема їхній вплив на якість;
- стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачу, і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їхнє визнання і винагороду за досягнуті результати;
- регулярно розглядати чинники стимулювання персоналу;
- застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;

- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.

Вагомим фактором підвищення та стимулювання росту професіоналізму персоналу ПП «Бон тур» є сертифікація персоналу. Сертифікація персоналу є офіційним підтвердженням кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки відповідної особи в конкретному виді діяльності. Вагомим доказом професіоналізму фахівців є оцінка їх компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації.

Сертифікація персоналу – діяльність незалежної (третьої сторони) з оцінки ступеня професійної підготовки, компетентності і кваліфікації окремих категорій колективів встановленим вимогам.

Сертифікація персоналу – встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (освіта, рівень професійної компетентності) вимогам вітчизняних (міжнародних) стандартів.

Добровільна сертифікація персоналу ПП «Бон тур» необхідна для встановлення відповідності фахівців вимогам, що ставляться до їхньої роботи. Вимоги до фахівців і порядок оцінки відповідності встановлює не держава, а всі зацікавлені сторони.

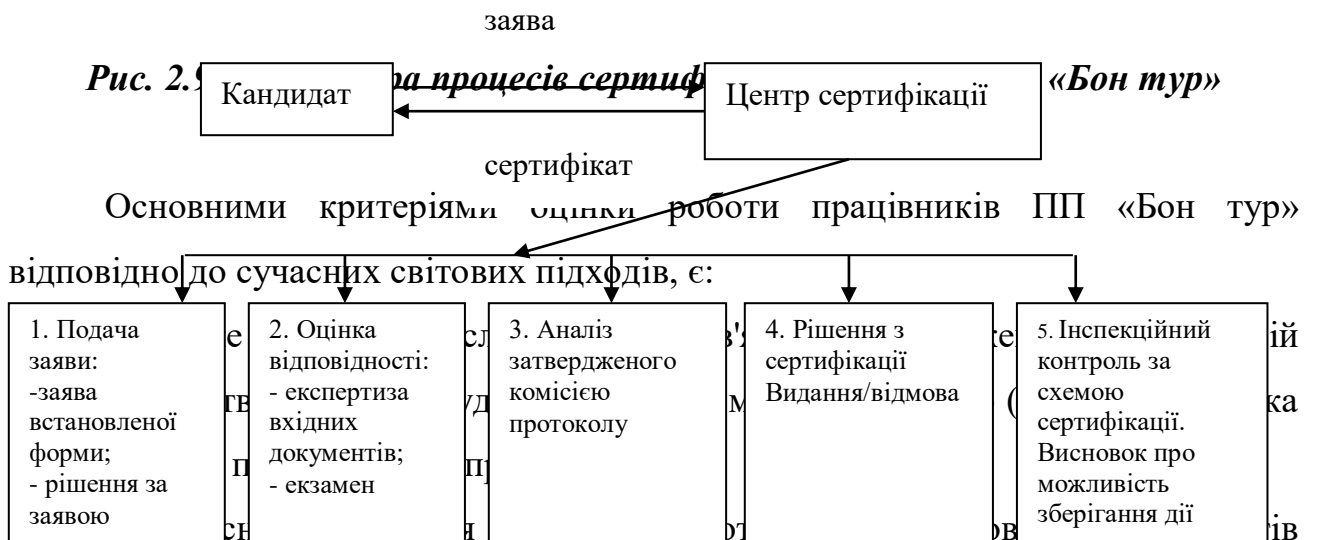
Зазначимо, що сертифікацію персоналу не треба асоціювати з атестацією. Мета атестації – визначення кваліфікації працівника з метою перевірки його відповідності посаді. Мета сертифікації – встановлення рівня підготовки, професійних знань, навиків і досвіду фахівця для підтвердження його відповідності встановленим вимогам і визначення його можливостей належно здійснювати конкретні дії у тій чи іншій сфері діяльності.

Атестацію здійснює працедавець (друга сторона), а сертифікацію – орган із сертифікації (третья сторона).

Сертифікація здійснюється в рамках певної системи і за вибраною схемою.

Порядок її проведення встановлюється правилами конкретної системи, але основні етапи процесу сертифікації незмінні незалежно від вигляду і об'єкту сертифікації.

Узагальнена схема процесу сертифікації персоналу ПП «Бон тур» по найчастіше вживаних схемах складається з 5-ти основних етапів (рис. 2.9).



(результату) діяльності (згідно з переліком, що додається до кожної посадової Інструкції) і рівня їх якості.

3. Позитивні зміни в роботі працівника після навчання, розширення діапазону і збагачення техніки його роботи, арсеналу методів і прийомів тощо.

4. Реальний вплив конкретного працівника на результати роботи підрозділу в цілому.

5. Цілеспрямованість і стійка мотивація працівника до професійного самоудосконалення, творчого пошуку, ініціативи і таке ін.

До форм забезпечення професійного зростання працівника ПП «Бон тур», визначених діючим законодавством, відноситься професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Ці форми професійного зростання є загальними та державно встановленими, але цей перелік не є вичерпним, бо існує безліч заходів щодо розвитку трудових здібностей працівника. Наприклад, самонавчання та самовдосконалення, які виражаються у здобутті другої або

третьої освіти, відвідуванні різноманітних семінарів, конференцій, курсів, що не передбачені професійною програмою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівництвом підприємства, установи чи організації. Змістом будь-якої форми забезпечення професійного зростання є професійне навчання.

Підвищення кваліфікації робітників ПП «Бон тур» здійснюється за такими формами (рис. 2.10).

Проблема планування та організації трудової кар'єри на підприємстві ПП «Бон тур» є однією з найбільш гострих, тому що планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника.

***Рис. 2.10. Форми підвищення кваліфікації робітників ПП «Бон тур»***

Планування кар'єри - це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації, проводиться з початку роботи працівника в ПП «Бон тур» і закінчується при його звільненні.

Планування трудової кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їх потребами відповідно до стратегії управління підприємством. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівників виступають важливими чинниками удосконалення соціальної структури персоналу.

Просування працівників ПП «Бон тур» кар'єрними шаблями полягає в урахуванні потенційних можливостей, значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами. Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових кроків у трудовому житті працівника - від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей і потенційних можливостей, рівня освіти, мотивації. Трудова кар'єра - це поступальна хода

особи в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю; просування вперед одного разу вибраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця, одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад на підприємстві.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів є невід'ємною частиною процесу розвитку персоналу ПП «Бон тур».

Професійне зростання персоналу для кожного підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання підприємство ПП «Бон тур» відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює кістяк кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку підприємства. Професійне зростання персоналу - це здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного підвищення рівня кваліфікації, щоб відповідати зростаючим вимогам на підприємстві.

Для функціонування та управління підприємством життєво важливим завданням є формування резерву кадрів, оскільки це дозволяє забезпечити заміщення вакантних посад на випадок хвороби, відпустки, відрядження і звільнення робітників.

Створення кадрового резерву необхідне для якісного забезпечення підприємства підготовленими працівниками, які готові у разі потреби виконувати не лише свою ділянку роботи, але й інші напрями, а також управляти колективом підлеглих. Кадровий резерв - група кваліфікованих працівників ПП «Бон тур», які пройшли попередній відбір, спеціальну

підготовку і є внутрішніми кандидатами на заміщення вакансій вищих посад керівників. Своєчасне виявлення й успішна підготовка до праці на більш високій посаді майбутніх керівників є сьогодні найважливішим фактором успіху в конкурентній боротьбі. Тому сучасні компанії створюють систему підбору, розвитку і переміщення майбутніх керівників (резерву) і розглядають управління цією системою як стратегічно важливе завдання.

З метою вдосконалення процесу планування трудової кар'єри у роботі запропоновані пропозиції щодо підвищення ефективності планування трудової кар'єри як фактору професійного зростання персоналу ПП «Бон тур» (табл. 2.25).

#### **Таблиця 2.25**

#### **Пропозиції щодо підвищення ефективності планування трудової кар'єри як фактору професійного зростання персоналу ПП «Бон тур»**

Отже, в управлінні персоналом ПП «Бон тур» велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал робітників у процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці і розвитку працівника як особистості. Служба управління персоналом ПП «Бон тур» повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить працівнику зростати професійно, тобто прагнути до ефективного планування кар'єри. Планування трудової кар'єри дозволяє співробітникам ПП «Бон тур» бачити, яку посаду вони можуть отримати, якщо придбають відповідний позитивний досвід у конкретних початкових умовах. Плани кар'єри не спрямовані на конкретні робочі місця, а відображають тільки професійне зростання на підприємстві.

Умовами розвитку персоналу мають бути:

- оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівника);

- визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та в майбутньому.

- задоволення своєю роботою, можливість просування по службі; відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток;

- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

## **Висновки до розділу 2**

Результати проведеного аналізу господарської діяльності туристичного підприємства в контексті дослідження системи професійного розвитку персоналу дали підставу зробити наступні висновки:

1. Досліджуване туристичне підприємство ПП «Бон тур» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Володимирська 71, оф.. 16. ПП «Бон тур» - це приватне підприємство, яке існує на туристичному ринку України з 2002 року.

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство ПП «Бон тур» здобуло довіру серед провідних українських компаній, також воно має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права та нести зобов'язання. Підприємство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпортних операцій та інших зовнішньо - економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Для організації туристичної подорожі ПП «Бон тур» укладає угоди з транспортними підприємствами, закладами розміщення, харчування та іншими підприємствами в залежності від асортименту послуг, передбачених у турі. Туристичне підприємство має ряд прямих, довгострокових договорів з

туристичними підприємствами усіх країн, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів та пройшло акредитацію в посольствах цих країн для відкриття віз. Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристам в країні перебування.

2. Аналіз якісного та кількісного стану персоналу ПП «Бон тур» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ПП «Бон тур» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності.

3. Як недолік в управлінні персоналом ПП «Бон тур» можна зазначити, що на підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, навчання персоналу, формування і підготовка кадрового резерву.

Всі працюючі в ПП «Бон тур», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

4. В умовах високої конкуренції розвиток персоналу для вітчизняних



підприємств набуває особливого значення. Це обумовлюється тим, що робота в сучасних умовах висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. До того ж, швидкоплинність чинників маркетингового середовища підприємств вимагає від фахівців постійної підготовки до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Як показали дослідження системи розвитку персоналу більшість керівників підприємств і кадрових служб (73%) не мають інформації щодо результативності програм розвитку персоналу та інвестування коштів у людські ресурси. Більше половини опитаних (56%) відповіли, що в них або недостатньо, або зовсім немає даних про те, наскільки ефективними є вкладення у розвиток персоналу підприємства.

5. Визначення потреби ПП «Бон тур» у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає в тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу ПП «Бон тур» у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

6. Мета концепції управління персоналом ПП «Бон тур» – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високою продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Отже, в управлінні персоналом ПП «Бон тур» велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал робітників у процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці і розвитку працівника як

особистості. Служба управління персоналом ПП «Бон тур» повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить працівнику зростати професійно, тобто прагнути до ефективного планування кар'єри. Планування трудової кар'єри дозволяє співробітникам ПП «Бон тур» бачити, яку посаду вони можуть отримати, якщо придбають відповідний позитивний досвід у конкретних початкових умовах. Плани кар'єри не спрямовані на конкретні робочі місця, а відображають тільки професійне зростання на підприємстві.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «БОН ТУР»**

#### **3.1. Використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом**

Розповсюджена на українських підприємствах система управління трудовою діяльністю показала свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є низька продуктивність праці, висока плинність кадрів, несприятливий соціально-психологічний клімат і, як результат, - збитковість більшості підприємств і навіть їх банкрутство.

Прагнення вітчизняних підприємств до формування збалансованої, сучасної, конкурентоздатної системи управління трудовою діяльністю працівників спонукає їх до узагальненого вивчення досвіду іноземних держав у розрізі комплексної системи управління персоналом.

Культура індивідуалізованого, персоніфікованого управління трудовою діяльністю працівників в Україні знаходиться лише на етапі становлення та розвитку, тому існує реальна можливість практичного використання існуючого досвіду розвинених країн щодо управління трудовою поведінкою персоналу та вибору найбільш прийнятних елементів досліджуваних систем з метою їх подальшого впровадження на вітчизняних підприємствах. Звідси, завданням нашого дослідження виступає огляд світового досвіду концептуальних засад управління трудовою діяльністю персоналу з метою подальшого виокремлення унікальних складових ефективного індивідуалізованого управління трудовою поведінкою працівника на робочому місці.

Система управління трудовою діяльністю кожної країни світу формується під впливом національної системи цінностей, переконань, її культурної спадщини. Кожне наступне покоління, переймаючи досвід попереднього, поетапно «транслює» поведінкові стереотипи, способи та моделі управління

персоналом, закладене культурою, традиціями, менталітетом своєї національної спільноти.

Необхідність вивчення генези теорії управління трудовою діяльністю пояснюється наступними причинами.

Вивчення будь-якої сфери управління вітчизняним підприємством повинно розпочинатись з історичного огляду становлення та розвитку цілісної системи управління підприємством загалом. Як відомо, «історія повторюється». Звичайно, не відбувається точного копіювання усіх закономірностей, подій, тенденцій перебігу певного явища. Однак, необхідно наперед врахувати помилки та недоліки управління підприємством на основі існуючої, сформованої як вітчизняної, так і зарубіжної практики.

За час існування менеджменту економічно розвинені країни нагромадили вагомі знання в сфері управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві. Лише з урахуванням специфічних особливостей світових моделей менеджменту можна узагальнити та удосконалити методи управління підприємством та персоналом цього підприємства, зокрема.

На «порожньому» місці, не враховуючи досвід управління персоналом зарубіжних країн світу, запропонувати та створити щось нове, цікаве, функціональне в управлінні трудовою діяльністю працівників для вітчизняного підприємства практично неможливо.

Накопичений світовий управлінський досвід створює передумови для успішного вирішення вітчизняних проблем управління персоналом, зокрема, в аспекті управління трудовою поведінкою робітника на підприємстві.

Асиміляція ідей світового управління, теорій організації, наукових управлінських підходів дозволяє більш повно вивчити, критично і вдумливо проаналізувати й адаптувати вітчизняним підприємствам кращі досягнення менеджменту найбільш розвинених індустріальних країн.

Знання історії управління трудовою діяльністю відіграє вирішальну роль у формуванні об'єктивних, вичерпних знань, професійної свідомості, стратегічного, широкомасштабного мислення сучасного фахівця з управління персоналом на підприємстві.

Вивчаючи національні складові управління персоналом на підприємствах із закордонним капіталом, А. Лоран встановив, що трудова поведінка менеджерів, а отже і їх політика управління персоналом, хоч і регулюється нормами корпоративної поведінки, однак, в основному визначається національними традиціями [12, с.75-96].

Важливість впливу культури країни на цілісну систему управління доводить американський дослідник Г. Хофстеді [21, с. 65-85].

Згідно методики Г. Хофстеді, країни світу слід розподілити за основними вимірами на певні групи (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Розподіл країни світу за основними вимірами на певні групи згідно методики Г. Хофстеді**

США Країни Європи	◀ Низький	Дистанція влади PDI	Високий▶	Країни Азії Арабські країни Франція Росія
Японія Греція Австралія Країни Азії	◀ Низький	Індивідуалізм- колективізм IDV	Високий▶	США Країни Північної, Центральної, Західної Європи
Данія Нідерланди Монако	◀ Низький	Мужність- жіночність MAS	Високий▶	Англія Німеччина США Швейцарія
США Індонезія Нідерланди	◀ Низький	Прагнення уникнути невизначеності UAI	Високий▶	Австрія Німеччина Країни Західної Європи
США Німеччина Франція	◀ Низький	Довготривалість орієнтації LTO	Високий▶	Китай Тайвань Японія

Основними вимірами поділу країн світу за методикою Г.Хофстеді є: дистанція влади (PDI), індивідуалізм–колективізм (IDV), мужність – жіночність (MAS), прагнення уникнути невизначеності (UAI), довготривалість орієнтації (LTO). Залежно від ступеню вираження певної ознаки можна відразу зробити нерівність у розподілі влади між людьми. Низький ступінь (PDI <50) свідчить про відносну рівність у суспільстві країни, тоді як високий (PDI >50) - про значну нерівність у розподілі влади. Тобто, кожен зі світових національних культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади.

Український науковець Ю. Палеха [13, с. 88], застосовуючи результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, визначає притаманними українській культурі наступні риси: висока дистанція влади, співвідношення в однакових часинах індивідуалізму-колективізму, усереднене значення між мужністю та жіночністю, підвищене прагнення уникнути невизначеності та короткотривалість орієнтації.

«Сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що «ахілесовою п'ятою» української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління» - пише Г.А. Дмитренко, підкреслюючи важливість вивчення зарубіжного досвіду системи управління трудовою, індивідуалізованою діяльністю персоналу [4, с. 13-14].

Розглядаючи процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві. Європейська модель управління за своєю сутністю є неоднорідною, а окремі її складові елементи більш подібні із домінантами американської чи японської школи управління персоналом. Тому в теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально

розвинених країнах слід розрізняти два діаметрально протилежних напрямки - американський і японський.

Управлінська культура в США виникла як відповідь на виклики економічного зростання на початку ХХ ст. і була спрямована на досягнення успіху як основної мети прагнення всього суспільства, так званої «американської мрії». У основі культури Нового Світу - культура «сильної особистості», сформованої переселенською ідеологією, за якої люди в умовах жорсткої конкуренції та відносно рівних можливостях змушені постійно завойовувати свої соціально-суспільні позиції, тобто проходити «природний відбір» [5]. Американська політика управління трудовою діяльністю є індивідуалізованою, персоніфікованою, активною, конкурентною, професійно орієнтованою, вузькоспеціалізованою, контрольованою, мобільною.

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в ХХІ столітті статусу «лідер світового економічного розвитку» [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою.

Засновник компанії «Хонда Моторс» Такео Фудзікава [7, с. 123] відзначив, що японська й американська системи управління трудовою діяльністю в загальному однакові на 95%, проте дуже відрізняються у всіх важливих пунктах. Спільні та відмінні риси японської і американської систем управління персоналом з виділенням елементів, притаманних вітчизняній моделі менеджменту, наведено у Додатку В.

Характеристики систем управління трудовою діяльністю у США та Японії свідчать про наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління персоналом. Наведене дає нам підстави

стверджувати щодо можливості локальної інтеграції зарубіжного досвіду управління персоналом в економіку України.

Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємствах в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувані досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Перспективою подальших досліджень є вивчення зарубіжного досвіду у регулюванні таких основних домінантів забезпечення ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

Значні новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено рядом конкретних обставин (рис. 3.1) [3, с. 71].

***Рис. 3.1. Обставини, що спричинили новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах***

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Розробці методів матеріального і нематеріального стимулювання приділяється все більше уваги. Керівники підприємств, які мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці.



### **3.2. Посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним підприємством ПП «Бон тур»**

Політика у сфері управління персоналом ставить за мету погодження, збалансування, взаємодоповнення та посилення різних соціально-професійних груп для забезпечення конкурентоспроможності персоналу та підприємства ПП «Бон тур» загалом. Вона дозволяє вирішувати дві основні проблеми використання ресурсів (у тому числі трудових): залучення в обіг усіх наявних ресурсів та їх найраціональніший розподіл між альтернативними варіантами використання.

Методи формування конкурентоспроможності залежать від бажаних кінцевих характеристик персоналу, при цьому вибір методу буде залежати від того, до якої галузі належить підприємство, його розміри, в якому регіоні розташовано, тощо [12, с. 45].

Узагальнення практики функціонування підприємства та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристики персоналу ПП «Бон тур» при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип «людського капіталу».

Принцип системності полягає у тому, що всі процеси на підприємстві протікають системно. Принцип направленості дозволяє обирати напрямки змін відповідно до поставлених часткових завдань. Принцип підлеглості спрямовує окремі завдання з управління персоналом у русло з загальною метою підприємства.

Принцип обумовленості пояснює взаємозв'язок між змінами в якісних та кількісних характеристиках персоналу підприємства та факторами середовища.

Принцип неперервності дозволяє частково «крок за кроком» досягати маленьких результатів, що з часом призводять до змін в загальних характеристиках персоналу.

Принцип випереджаючого розвитку визначається потребою прогнозування та превентивного реагування на сприятливі та несприятливі зміни середовища. Принцип єдності оцінки та розвитку персоналу реалізується шляхом узгодження вектору розвитку окремих характеристик трудового потенціалу та визначення пріоритетних його ознак.

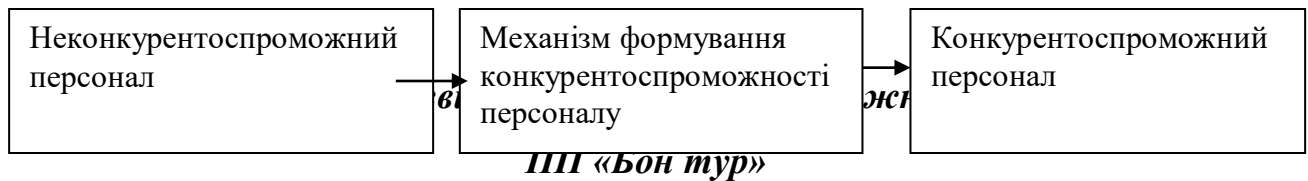
Принцип узгодження інтересів підприємства та окремих робітників має враховувати інтереси робітників, що реалізуються ними в процесі трудової діяльності. Його можна забезпечити розробкою програм соціалізації і корпоратизації підприємства, розвитком партнерства, залученням персоналу до участі у стратегічному планування та розподілі прибутків підприємства. Найбільш розповсюдженою формою реалізації цього принципу є системи оплати праці і мотивації робітників.

Принцип «людського капіталу» має змінити відношення керівництва до персоналу з позиції теорії людського капіталу. Необхідність такої зміни викликана зростаючою роллю особистості працівника в діяльності підприємства, що повинно використовуватися для досягнення мети підприємства через вивчення та формування мотиваційних установок.

Механізм розвитку конкурентоспроможності ПП «Бон тур» має забезпечувати перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний. Процес переходу персоналу від одного стану до іншого, на думку автора, виглядає наступним чином (рис. 3.1).

Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу - це сукупність системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу й підприємства ПП «Бон тур».

У загальному вигляді механізм формування конкурентоспроможності персоналу представлений на рис. 3.2.



Конкурентоспроможність персоналу забезпечується сукупністю характеристик, що дозволяють досягти конкурентних переваг. За всіма характеристиками персоналу досягнення конкурентних переваг неможливо, і завданням менеджера є визначення пріоритетів розвитку персоналу.

Наявність більшої чи меншої кількості переваг та їх вагомість визначають рівень конкурентоспроможності персоналу. Досягнення відповідного рівня, що дозволить підприємству ефективно функціонувати, - і є кінцевою метою запропонованого механізму.

Зміни в кількісному та якісному стані персоналу підприємства ПП «Бон тур» відбуваються через реалізацію відповідних стратегій - інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу. Необхідна обов'язкова фіксація цих змін до і після дії управлінського впливу реалізованих заходів, що дозволить оцінити ефективність заходів та прийняти рішення щодо подальшого управління конкурентними перевагами персоналу.

Фіксація змін має передбачати створення системи кількісних та якісних показників, як аналітичної основи для прийняття подальших рішень.

В свою чергу цей механізм є складовою механізму формування конкурентоспроможності підприємства ПП «Бон тур». Механізм розвитку конкурентоспроможності - механізм, що збуджує індивіда, колектив, конкретного працівника, власника, підприємця. Формування механізму має створюватись з урахуванням конкуренції. Система розвитку ґрунтується на

конкуренції, що забезпечує індивіду і колективу збуджувальні мотиви до підвищення конкурентоспроможності.

Послідовно розглянемо підсистеми запропонованого механізму.

Цільова підсистема. Завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу діляться на дві групи.

Перша група завдань забезпечує досягнення стратегічної мети підприємства ПП «Бон тур»: прибутковість, стабільність, адаптованість, оптимальність. Друга група сприяє досягненню індивідуальних цілей кожного працівника: задоволення від трудового процесу, кар'єрне зростання, матеріальна зацікавленість в результатах праці.

Підсистема управління розвитком конкурентоспроможності персоналу передбачає використання відповідних соціальних і професійних характеристик персоналу. Для цього визначаються вимоги до персоналу, які трансформуються у систему кількісних та якісних показників. Оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу за допомогою сформованої системи показників дозволяє проаналізувати відповідність потрібного та наявного персоналу на підприємстві.

На етапі оцінювання характеристики персоналу не удосконалюються та не підвищується його конкурентоспроможність, а лише формується аналітична база для подальшого планування напрямів розвитку. Встановлюється також відповідність досягнутого рівня конкурентоспроможності (шляхом оцінки окремих характеристик персоналу) потребам підприємства ПП «Бон тур» в конкретний період часу.

Високий рівень конкурентоспроможності персоналу загалом не завжди забезпечує такий самий рівень конкурентоспроможності кожного працівника, що передбачає розподіл всього персоналу на однорідні групи та диференціацію методів оцінки для кожної групи. Подібна ситуація з одного боку може стати фактором соціальної напруги в колективі, але одночасно є резервом

невикористаних можливостей. Індивідуальний підхід дозволить уникнути деградації окремого працівника.

Усі методи розвитку конкурентоспроможності персоналу об'єднано в групи: відбір; навчання; мотивація; соціальна підтримка; інтеріоризація; самовідтворювання; реінжиніринг; лізинг персоналу; корпоративна участь.

У структурному відношенні механізм розвитку конкурентоспроможності має включати певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів на основі конкретних соціологічних досліджень.

Важливу роль мають відігравати кадрова служба підприємства ПП «Бон тур», керівники і менеджери різних рівнів управлінської структури. Вони можуть впливати на задоволення і розвиток потреб працівників, враховуючи їх інтереси.

Підсистема реалізації виконує два найбільш важливих завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу ПП «Бон тур»:

- адаптація організаційної структури до тактичних змін;
- адаптація організаційної структури до стратегічних змін.

Реалізація обраної стратегії розвитку означає створення життєздатної організаційної структури підприємства ПП «Бон тур». Зміни в ній мають відповідати напрямам змін в конкурентоспроможності персоналу у відповідності зі стратегією. Труднощі при реалізації стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу, полягають у тому, що персонал одночасно стає суб'єктом та об'єктом управлінського впливу.

Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства ПП «Бон тур» передбачає ряд управлінських дій для зміни кількісного та якісного складу підприємства:

- установлення переліку робіт, розробка раціональних технологій та розрахунок норм праці;

- розподіл усіх видів робіт між працівниками і встановлення між ними системи взаємодії, кооперація праці;
- організація оплати й матеріального стимулювання праці;
- охорона праці, техніка безпеки, створення сприятливих умов праці;
- правове регулювання трудових відносин;
- налагоджування партнерських взаємовідносин з формальними та неформальними організаціями, що мають вплив на персонал;
- формування корпоративної культури.

Важливим завданням при реалізації стратегії є адаптація організаційної культури підприємства ПП «Бон тур» до нової стратегії, що може проявлятися в розробці загальних установок та сприйнятті цих установок персоналом підприємства.

Створення високоорганізованої культури, що підтримує стратегію, дозволяє формувати прихильність персоналу ідеалам ПП «Бон тур» та сприяти підвищенню конкурентоспроможності персоналу

Реалізація розвитку конкурентоспроможності персоналу ПП «Бон тур» - це надзвичайно складний процес і стикається з великою кількістю проблем, що призводять до невдач у ході реалізації стратегії:

- неконтрольовані зовнішні впливи і зміни в навколишньому середовищі підприємства;
- слабка координація діяльності при здійсненні запланованих заходів;
- неув'язка стратегічних та оперативних планів;
- помилки при плануванні, занижена оцінка необхідних ресурсів;
- неясність та суперечливість поставлених цілей;
- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;
- низький або занадто високий рівень делегування повноважень;
- недосконалість інформаційної та комунікаційної систем підприємства;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Критерієм ступеня успішності реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності є рівень досягнення мети. Форми контролю за досягненням мети управління конкурентоспроможністю персоналу отримали назву моніторингу та кадрового аудиту.

Формування системи розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачає володіння інформацією про результативність праці на підприємстві ПП «Бон тур» та про внутрішнє та зовнішнє середовище. Інформаційне забезпечення підприємства включає інформацію про умови матеріального стимулювання, оплати праці, конкурентоспроможність персоналу, моніторинг соціального захисту і мотивації працівників, зарубіжний і вітчизняний досвід мотивування.

### **3.3. Комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу ПП «Бон тур»**

Нові підходи до вирішення проблем управління кадровим потенціалом визначають необхідність дослідження всієї системи управління персоналом, яка має відповідати сучасним вимогам та сприяти реалізації як загальної стратегії розвитку підприємства, так і соціально-економічному піднесенню суспільства взагалі.

Саме тому, сучасна концепція управління передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, що пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом підприємства. Звичайно, на кожному підприємстві виникає необхідність визначення чисельності персоналу, формування ефективної системи відбору, найму та використання кадрів, в забезпеченні їхньої зайнятості з урахуванням інтересів виробництва й самого робітника, в системі винагородження за працю

по її результатам, просування робітників, в системі трудової мотивації, в урахуванні індивідуальних проблем робітників тощо. Тому дослідження особливостей управління персоналом та визначення пріоритетних напрямків його практичної реалізації є актуальним напрямком наукової й прикладної роботи.

З метою визначення ринкового рівня заробітної плати вважається за необхідне проведення на ПП «Бон тур» регулярної оцінки персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. При цьому під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, що використовуються ним в процесі роботи та проявляються у вигляді трудової поведінки. Ключові показники ефективності – це індикатори ефективності діяльності на конкретній посаді (робочому місці), що подані у вимірній шкалі.

Доречною є розробка та впровадження на ПП «Бон тур» корпоративної моделі компетенцій, як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства.

Ця модель повинна бути розроблена на основі аналізу цілей, цінностей та культури підприємства ПП «Бон тур», його організаційної структури. Структура корпоративної моделі компетенцій має відображати структуру робочих місць на підприємстві, а вимоги до компетенцій по кожній посаді – відображатися у описі посади. Регулярний перегляд та актуалізація структури корпоративної моделі та змісту компетенцій здійснюється не рідше ніж один раз на три роки, за необхідності їх дострокових змін їх ініціатором повинен виступати керівник підрозділу з управління персоналом.

Регулярна оцінка компетенції має проводитися у наступній послідовності етапів:



- 1) визначення актуальних на майбутнє компетенцій, їх обговорення в колективі та надання їх переліку працівникам;
- 2) моніторинг трудової поведінки працівника протягом звітного періоду;
- 3) інтерпретація керівником поведінки працівника, за необхідності – проведення оціночної співбесіди. Якщо протягом періоду працівник регулярно демонструє не менше 50% цільових індикаторів компетенції, компетенція вважається продемонстрованою;
- 4) визначення відповідності фактичних компетенцій, тим що необхідні;
- 5) формування інтегральної оцінки, розробка корегуючих дій щодо покращання результатів працівника та підвищення його компетентності.

Рішення про перегляд рівня оплати праці у бік підвищення приймається у випадку, коли результат оцінки компетенцій не нижче успішного.

Розглянемо запропоновані методики оцінювання ділових якостей працівників ПП «Бон тур».

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за найуніверсальнішими ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. У наведених нижче табл. 3.2 - 3.6 міститься рекомендований перелік можливих характеристик для оцінки ділових якостей працівників ПП «Бон тур».

**Таблиця 3.2**

**Групи персоналу ПП «Бон тур» за освітою та їх бальні оцінки**

№	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення ПТУ і СПТУ	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	Із вищою чи незакінченою вищою освітою	0,40
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Таблиця 3.3

**Бальні оцінки характеристик ділових якостей працівника ПП «Бон тур»**

№	Характеристика (ознаки, риси)	Питома значущість, відносні одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої ваги, бали			
			1	2	3	4
1	Професійна компетентність					
2	Виявляє винахідливість та ініціативність у роботі					
3	Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу), не допускає бездіяльності					
4	Точно виконує всі доручення, відповідальний					
5	Вміє ефективно працювати в колективі, допомагає іншим його членам, колегам					
6	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей					
7	Емоційно витриманий					

Таблиця 3.4

**Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій, які виконують працівники ПП «Бон тур»**

№	Назва ознаки складності виконання функції	Питома значущість, відносні одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої ваги, бали			
			1	2	3	4
1	Характер робіт, що визначає зміст, складність праці, відображеної в тарифно-кваліфікаційному довіднику					
2	Різноманітність робіт					
3	Керівництво (ланкою, бригадою)					
4	Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю					

Таблиця 3.5

**Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці працівників ПП «Бон тур»**

№	Назва ознаки	Питома значущість,	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх

		відносні одиниці	питомої ваги, бали			
			1	2	3	4
1	Обсяг виконаних робіт					
2	Якість виконаних робіт					
3	Ритмічність					

Таблиця 3.6

**Фактори оцінки якостей управлінського персоналу ПП «Бон тур»**

№	Фактори оцінки	Коефіцієнт значущості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1	Трудові якості			
2	Організаторські здібності			
3	Компетентність			
4	Особисті якості			
5	Психологічна сумісність з колективом			
	Разом			

Оцінка складності функцій, які виконують працівники ПП «Бон тур», здійснюється за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику. Також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво відділом, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю.

Оцінка результатів праці робітників ПП «Бон тур» враховує кількісні та якісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність. Відповідно до методичних рекомендацій ознаками та ціною прийнято певні бальні оцінки (табл. 3.5).

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування ПП «Бон тур» висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності роботи.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів ПП «Бон тур» відібрано ознаки, що дають змогу найповніше охопити всі аспекти

змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність.

Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак оцінюється у відносних одиницях (визначається експериментально).

Оцінку ділових та особистих якостей управлінського персоналу ПП «Бон тур» пропонується виконувати за факторами оцінки з урахуванням коефіцієнтів, які наведено в табл. 3.6. Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет працівника в цифровому вимірі. Оцінювальний лист, який видається кожному експерту, має такий вигляд (Додаток Ж).

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється вищою мірою і постійно – 5 балів;
- якість проявляється доволі постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не заважає роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

Керівництво ПП «Бон тур» повинно формулювати завдання стосовно кваліфікації, навчання та досвіду персоналу.

ПП «Бон тур» повинно мати власну політику і відповідні процедури для визначення необхідності навчання та підготовки персоналу з урахуванням як поточних, так і майбутніх завдань. Така система підготовки відрізняється від

комплексу заходів з підвищення кваліфікації, що здійснюється, наприклад, один раз на 5 років і полягає в формальному отриманні якогось свідоцтва.

Корпоративне навчання в ПП «Бон тур», на відміну від традиційного «професійного навчання», має характерні риси та пріоритети, серед яких можемо виділити наступні:

1. До системи корпоративного навчання залучені і члени підприємства. Організації, як і люди, різняться здатністю вчитися. Відсутність в організації цієї здатності негативно впливає на її конкурентоспроможність.

2. Корпоративне навчання має випереджувальний характер стосовно структурних змін та оновлення. Стрімкий розвиток науки і техніки, динамічність соціальних змін призводять до появи нових сфер діяльності, які раніше не існували, утворенню бар'єру між накопиченням знань, підготовленістю персоналу до їх впровадження і ефективного використання. Подолання такого бар'єру можливо за умови, що навчання випереджає потреби практики.

3. Корпоративне навчання є мотивуючим і спрямоване на формування потреби оволодіння новими знаннями, навичками, здібностями, на усвідомлення необхідності саморозвитку та самореалізації. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, працівники отримують додаткові можливості для професійного зростання, як у межах підприємства, так і поза ним. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, зміцнює впевненість у собі.

4. Корпоративне навчання неперервне - як у набутті професійних знань, навичок та вмінь, так і в соціально-культурному розвитку.

5. Система корпоративного навчання гнучка і мобільна, здатна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в суспільстві, економіці, на виробництві.

6. Метою корпоративного навчання є результативне передавання знань,

що передбачає максимальне їх використання у реальній виробничій ситуації і виражається у зміні поведінки працівників, якості їх діяльності, підвищенні продуктивності. Пріоритетом такого навчання є не отримання великого обсягу «найкращих знань», а підвищення ефективності діяльності підприємства.

7. Корпоративне навчання є інноваційним або креативним.

В основі такого інноваційного за формою і змістом навчання міститься ідея командного підходу до процесу навчання. Команда володіє наступними характеристиками: члени команди орієнтовані на спільну мету або завдання; здійснення цієї мети вимагає співпраці членів команди і координації їх зусиль; взаємодія членів команди здійснюється регулярно.

Необхідно зауважити, що команди створюються переважно для розв'язання конкретних, дискретних завдань: для розробки стратегії і політики в ПП «Бон тур», для виконання певної функції, для здійснення певних проектів. У командах панує дух співробітництва, рівності, кооперації та прихильності цілям команди, вони залучені у процес швидких змін. Визначення ролей, які можуть грати в команді різні люди, допоможе краще використовувати індивідуальні сильні сторони. Крім того, діяльність в команді має наступні переваги:

- можливість об'єднання різноманітних знань та навичок для розв'язання завдання або проблеми;
- підвищення цінності особистого внеску кожного учасника;
- можливість вчитися один у одного;
- взаємна підтримка;
- можливість для членів команди надихати і мотивувати один одного;
- незалежність від інших підрозділів підприємства.

Застосування командного підходу в ПП «Бон тур» дає можливість розв'язувати стратегічно важливі завдання підприємства, отримувати і впроваджувати нові професійно орієнтовані знання і технології, виробляти спільне бачення - це загальні ідеї, цілі, цінності, образ майбутнього

підприємства, способи досягнення цього образу, шлях до нього.

Корпоративне навчання відрізняють ряд принципів:

- принцип контексту передбачає не тільки тренування вмінь та навичок, а й трансляцію ідеологічних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів

- принцип акумуляції знань передбачає роботу в єдиній науковій парадигмі, що дозволяє при необхідності залучати до проекту корпоративного навчання двох і більше тренерів без зміни якості подачі матеріалу;

- принцип системності передбачає опору на консалтинговий досвід, що дозволяє системно розуміти бізнес-процеси і адаптувати програми навчання персоналу до специфіки діяльності компанії-замовника;

- принцип адаптованості знань гарантує розробку навчальних програм з урахуванням особливостей регіонального менталітету;

- принцип повної залученості орієнтує на довготермінові взаєностосунки з замовником [8, с. 25].

### **Висновки до розділу 3**

Результати проведеного дослідження шляхів удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу туристичного підприємства дали підставу зробити наступні висновки:

1. Розповсюджена на українських підприємствах система управління трудовою діяльністю показала свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є низька продуктивність праці, висока плинність кадрів, несприятливий соціально-психологічний клімат і, як результат, - збитковість більшості підприємств і навіть їх банкрутство.

Прагнення вітчизняних підприємств до формування збалансованої, сучасної, конкурентоздатної системи управління трудовою діяльністю

працівників спонукає їх до узагальненого вивчення досвіду іноземних держав у розрізі комплексної системи управління персоналом.

Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємствах в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувані досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Перспективою подальших досліджень є вивчення зарубіжного досвіду у регулюванні таких основних домінантів забезпечення ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

2. Узагальнення практики функціонування підприємства та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформувані основні принципи зміни характеристики персоналу ПП «Бон тур» при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип «людського капіталу».

3. Важливу роль мають відігравати кадрова служба підприємства ПП «Бон тур», керівники і менеджери різних рівнів управлінської структури. Вони можуть впливати на задоволення і розвиток потреб працівників, враховуючи їх інтереси.

Реалізація обраної стратегії розвитку означає створення життєздатної організаційної структури підприємства ПП «Бон тур». Зміни в ній мають відповідати напрямам змін в конкурентоспроможності персоналу у відповідності зі стратегією. Труднощі при реалізації стратегій розвитку



конкурентоспроможності персоналу, полягають у тому, що персонал одночасно стає суб'єктом та об'єктом управлінського впливу.

4. З метою визначення ринкового рівня заробітної плати вважається за необхідне проведення на ПП «Бон тур» регулярної оцінки персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. При цьому під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, що використовуються ним в процесі роботи та проявляються у вигляді трудової поведінки. Ключові показники ефективності – це індикатори ефективності діяльності на конкретній посаді (робочому місці), що подані у вимірній шкалі.

Доречною є розробка та впровадження на ПП «Бон тур» корпоративної моделі компетенцій, як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних та організаційних основ формування ефективної системи професійного розвитку персоналу туристичного підприємства дали підставу зробити наступні висновки:

1. Усі вищенаведені трактування поняття «управління персоналом» переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління та оперують метою і методами, з допомогою яких можна досягнути даної мети.

Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага зосереджується на змістовій частині даного процесу, що відображає функціональний бік управління.

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, складають основу процесу управління персоналом, а саме:

- відношення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій вклад у загальну справу;
- інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства у загальну його стратегію.

2. Управління людськими ресурсами - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне

використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом .

Людські ресурси - найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

Концепція управління людськими ресурсами - це система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Вона конкретизується через кадрову політику.

3. Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

На управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу.

Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до

інвестування процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств і недосконала та постійно змінювана нормативно-правова база.

4. Провідні теоретики у сфері менеджменту Р. Уотермен, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер, М. Хільб, Ф. Хайзе та інші вчені розробили нові підходи до управління персоналом. Учені виокремили три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний. Принципова розбіжність між цими підходами полягає в оцінюванні ролі людини в організації й у розумінні природи організації.

Новий підхід виходить з концепції управління поведінкою людини і з уявлення організації як культурного феномену. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то гуманістичний підхід показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор тощо. Сутність нової управлінської парадигми полягає у відході від установок на досягнення успіху підприємства насамперед за рахунок раціональної організації виробництва, зниження витрат, розвитку спеціалізації й інших традиційних заходів. Основним є перехід до менеджменту, що спрямований на майбутнє, твердження пріоритетної орієнтації на стратегічне управління.

5. В умовах становлення ринкової економіки з ростом бізнесу і його проходженням через цикл ринку зростає важливість системи мотивації. Пов'язувати систему мотивації із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях розвитку підприємства. Тоді керівництво матиме змогу оперативно реагувати на потреби мотивації персоналу в частині підтримки цілей підприємства на різних етапах її розвитку. Проблеми мотивації праці тісно пов'язані із зростанням ролі особистості сучасного керівника в процесі виробництва – не як чинника виробництва, а як стратегічного ресурсу, який володіє не тільки фізичною силою і здібностями, але, головне, інтелектом, психікою, душею. І увага саме до цієї другої особливості людського чинника відкриває значні перспективи у

створенні й удосконаленні систем управління за допомогою управління людьми на підприємствах не тільки через призму матеріального, прагматичного підходу, але і використовуючи методи соціально-психологічного регулювання структури цінностей і задоволення важливих потреб самих працівників.

6. Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу підприємства - професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінювання й атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємстві. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність на підприємстві відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

7. Під час розроблення варіантів стратегії управління організацією і стратегії розвитку персоналу часто використовується категорія «компетенція», що є важливим поняттям концепції управління розвитком персоналу, посилення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Категорія «компетентність» певною мірою відображає якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак вона вичерпно не розкриває психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, котрі необхідно враховувати, накреслюючи шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу чи вибираючи найбільш оптимальні варіанти стратегій управління організацією та відповідні їм стратегії розвитку персоналу.

Професійна компетентність сучасного фахівця є складним багатокомпонентним поняттям, про що свідчить численність наукових підходів у сучасній науковій літературі: соціокультурного, діяльнісного, комунікативного, професійного, контекстно-інформаційного, психологічного тощо.

8. Досліджуване туристичне підприємство ПП «Бон тур» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Володимирська 71, оф. 16. ПП «Бон тур» - це приватне підприємство, яке існує на туристичному ринку України з 2002 року.

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство ПП «Бон тур» здобуло довіру серед провідних українських компаній, також воно має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права та нести зобов'язання. Підприємство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпорتنих операцій та інших зовнішньо - економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Для організації туристичної подорожі ПП «Бон тур» укладає угоди з транспортними підприємствами, закладами розміщення, харчування та іншими підприємствами в залежності від асортименту послуг, передбачених у турі. Туристичне підприємство має ряд прямих, довгострокових договорів з туристичними підприємствами усіх країн, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів та пройшло акредитацію в посольствах цих країн для відкриття віз. Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристам в країні перебування.

9. Аналіз якісного та кількісного стану персоналу ПП «Бон тур» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності

діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ПП «Бон тур» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності.

10. Як недолік в управлінні персоналом ПП «Бон тур» можна зазначити, що на підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, навчання персоналу, формування і підготовка кадрового резерву.

Всі працюючі в ПП «Бон тур», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

11. В умовах високої конкуренції розвиток персоналу для вітчизняних підприємств набуває особливого значення. Це обумовлюється тим, що робота в сучасних умовах висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. До того ж, швидкоплинність чинників маркетингового середовища підприємств вимагає від фахівців постійної підготовки до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Як показали дослідження системи розвитку персоналу більшість керівників підприємств і кадрових служб (73%) не мають інформації щодо результативності програм розвитку персоналу та інвестування коштів у людські

ресурси. Більше половини опитаних (56%) відповіли, що в них або недостатньо, або зовсім немає даних про те, наскільки ефективними є вкладення у розвиток персоналу підприємства.

12. Визначення потреби ПП «Бон тур» у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає в тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу ПП «Бон тур» у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

13. Мета концепції управління персоналом ПП «Бон тур» – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високою продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Отже, в управлінні персоналом ПП «Бон тур» велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал робітників у процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці і розвитку працівника як особистості. Служба управління персоналом ПП «Бон тур» повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить працівнику зростати професійно, тобто прагнути до ефективного планування кар'єри. Планування трудової кар'єри дозволяє співробітникам ПП «Бон тур» бачити, яку посаду вони можуть отримати, якщо придбають відповідний позитивний досвід у конкретних початкових умовах. Плани кар'єри не спрямовані на конкретні робочі місця, а відображають тільки професійне зростання на підприємстві.

14. Розповсюджена на українських підприємствах система управління



трудовою діяльністю показала свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є низька продуктивність праці, висока плинність кадрів, несприятливий соціально-психологічний клімат і, як результат, - збитковість більшості підприємств і навіть їх банкрутство.

Прагнення вітчизняних підприємств до формування збалансованої, сучасної, конкурентоздатної системи управління трудовою діяльністю працівників спонукає їх до узагальненого вивчення досвіду іноземних держав у розрізі комплексної системи управління персоналом.

Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємствах в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувані досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Перспективою подальших досліджень є вивчення зарубіжного досвіду у регулюванні таких основних домінантів забезпечення ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

15. Узагальнення практики функціонування підприємства та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформувані основні принципи зміни характеристики персоналу ПП «Бон тур» при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип «людського капіталу».

16. Важливу роль мають відігравати кадрова служба підприємства ПП «Бон тур», керівники і менеджери різних рівнів управлінської структури. Вони

можуть впливати на задоволення і розвиток потреб працівників, враховуючи їх інтереси.

Реалізація обраної стратегії розвитку означає створення життєздатної організаційної структури підприємства ПП «Бон тур». Зміни в ній мають відповідати напрямам змін в конкурентоспроможності персоналу у відповідності зі стратегією. Труднощі при реалізації стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу, полягають у тому, що персонал одночасно стає суб'єктом та об'єктом управлінського впливу.

17. З метою визначення ринкового рівня заробітної плати вважається за необхідне проведення на ПП «Бон тур» регулярної оцінки персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. При цьому під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, що використовуються ним в процесі роботи та проявляються у вигляді трудової поведінки. Ключові показники ефективності – це індикатори ефективності діяльності на конкретній посаді (робочому місці), що подані у вимірній шкалі.

Доречною є розробка та впровадження на ПП «Бон тур» корпоративної моделі компетенцій, як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. – 2012. - №4[18]. – С. 27-31
2. Барков В.А. Управление персоналом / Барков В.А. [Электронный ресурс].– Режим доступу: [http://www.aup.ru/books/m69/5\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m69/5_4.htm).
3. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки.- 2011.- № 1.- С.185-190.
4. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю.М. Богдан // Економічний вісник Донбасу: наук. журнал. – 2013. – № 1 (23). – С. 181-185.
5. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. –К.: КНЕУ, 2008. – 628 с.
6. Бочелюк В. В. Психологічні особливості кар'єрного зростання персоналу [Електронний ресурс] / В. В. Бочелюк // Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія . - 2014. - Вип. 49. - С. 16-23. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnpu\\_psykhol\\_2014\\_49\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnpu_psykhol_2014_49_4.pdf)
7. Брінцева, О. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом [ Текст ] : Управління персоналом / О. Брінцева // Україна: аспекти праці : Науково-економ. та сусп.-пол. журнал. 2011. № 8. — С. 34-38.
8. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія /І.Р.Бузько, О.В.Вартанова, Г.О.Надъон та ін. — Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. — 304 с.

9. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков . — М.: ИНФРА-М, 2012. — 400 с.
10. Бычков В.П. Управление персоналом: учебное пособие /В. П. Бычков . — М.: ИНФРА-М, 2012. — 237 с.
11. Вартанова О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: Монографія / О.В.Вартанова, К.В.Клецова, О.М.Кузьменко, О.С.Харітонова. —Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2011. — 176 с.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації. — К.: Кондор, 2009. — 596 с.
13. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. — 2-ге видання. — К. : Центр навчальної літератури, 2009. — 502 с.
14. Войнатенко М. Система показників використання трудових ресурсів / М. Войнатенко, Г. Наконечна // Економіст. — 2009. — №6. — С.14-17.
15. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі . - 2014. - № 3. - С. 4–14. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg\\_2014\\_3\\_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2014_3_3.pdf)
16. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2010. — 303 с.
17. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці.- 2012.- № 3.- С.31-37.
18. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства // Проблеми науки.- 2011.- № 4.- С.16-23.
19. Гавкалова, Н. Л. Особливості оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємства [ Текст ] / Н. Л. Гавкалова // Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління : Науковий журнал. 2011. № 1. — С. 130-133.

- 20.Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс, 2008. — 335 с.
- 21.Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. - К.: КНЕУ. - 2009. - С. 25 – 30
- 22.Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / Головань М. // Вища освіта України. - 2013. - №3. - С. 23-31.
- 23.Головко С. А. Новітні інструменти підвищення ефективності кадрового менеджменту в міжнародних компаніях [Електронний ресурс] / С. А. Головко // Формування ринкових відносин в Україні . - 2012. - № 2. - С. 202-205. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2012\\_2\\_43.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2012_2_43.pdf)
- 24.Гречан А.П. Умови ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства для зростання його ринкової вартості / А.П. Гречан // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 1. – С.223-225.
- 25.Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. - К. : Т-во „Знання”, КОО, 2011. - 254 с.
- 26.Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. — К.: КНЕУ, 2009. — 398 с.
27. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Данюк // Україна : аспекти праці. - 2012. - №6. – С. 8-12.
28. Десслер Г. Управление персоналом : пер. с англ. / Гарри Десслер. – М. : БИНОМ, 2009. –710 с.
- 29.Дитковская П.Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / П.Г. Дитковская, Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры психология управления. – 2009. – № 4. – С. 7–19.
- 30.Дмитрий А.И. Компетенции и компетентный подход в современном образовании / Дмитрий А. // Управленческие технологии. - 2012. - №6. - С. 77-82.

- 31.Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації.  
Зб. наук. пр. — Х.: ХІБМ, 2010. — 304 с.
32. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления  
// Управление персоналом.- 2011.- № 12.- С.40-42
- 33.Зиновьев Ф. В., Зиновьев И. Ф. Управление персоналом. — Симф.: Таврия,  
2008. — 203 с.
- 34.Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської  
діяльності // Вісник Національної академії державного управління при  
Президентіві України.- 2009.- № 3.- С.156-162.
- 35.Кафидов В. В. Современный менеджмент: учебник /В. В. Кафидов . — М.:  
Московский финансово-промышленный ун-т, 2012 . — 400 с.
- 36.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг,  
интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова . —  
М. : ИНФРА-М, 2010 . — 301 с.
- 37.Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент  
организаций.— К.: КНТ, 2009. — 681 с.
- 38.Клецова К.В. Аналіз вимог до конкурентоспроможного персоналу  
підприємства / К.В.Клецова, К.В.Чуніхіна // Соціально-психологічні  
технології управління персоналом: матеріали другої всеукр. наук.-практ.  
конф., 26-27 берез. 2010 р. — Харків: АдВАТМ, 2010. — С. 48-49.
39. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. — К.: ЦУЛ,  
2009. — 271 с.
- 40.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом.:  
Навчальний посібник. - Житомир: ЖІТІ, 2008. - 345 с.
41. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні  
персоналом // Проблеми науки.- 2012.- № 7.- С.21-27.
- 42.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. - К.:  
«Академвидав», 2009. - 462 с.

- 43.Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні.- 2011.- № 4.- С.53-57.
- 44.Локшин В. Професійна компетентність фахівців з управління в соціокультурній сфері як технології модернізації вищої освіти / Локшин В. // Держава та регіони.- 2013. - №2. - С. 54-55. (Серія : Гуманітарні науки).
- 45.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 312 с.
- 46.Менеджмент : навч. посіб. / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк і ін. ; під ред.С.І. Михайлова. – Вінниця : Нова книга. – 2009. – 416 с.
47. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2009. – 398 с.
- 48.Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні . - 2012. - № 12. - С. 234-237. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2012\\_12\\_53.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2012_12_53.pdf)
- 49.Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава і регіони. – 2011. – №5. – С. 216-221.
- 50.Москаленко В. О. Актуальні аспекти ефективного кадрового менеджменту в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] / В. О. Москаленко // Формування ринкових відносин в Україні . - 2013. - № 11. - С. 217-220. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2013\\_11\\_48.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2013_11_48.pdf)
- 51.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. — К.: Знання, 2010. — 312 с.
- 52.Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу.— Ірпінь, 2009. — 252 с.
- 53.Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. - 2012. - № 1(34). - С. 66-72.

54. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180.
55. Пархоменко, Н. Принципи управління персоналом підприємств [ Текст ] / Н. Пархоменко // СХІД : Аналітично-інформаційний журнал. 2011. № 8. – С. 67-73.
56. Переверзев М. П. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 288 с.
57. Петенко І.В., Уманець Г.Є. Новітній метод оцінювання діяльності персоналу промислового підприємства // Проблеми науки.- 2012.- № 9.- С.30-34.
58. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2 : Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – С. 214-223.
59. Поліщук І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту [Електронний ресурс] / І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє . - 2014. - Вип. 19(2). - С. 186-191. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un\\_msm\\_2014\\_19\(2\)\\_\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19(2)__24.pdf)
60. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. — Т.: Карт-бланш, 2009. — 490 с.
61. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация; Пер. с англ. — М. : Когито-Центр» 2009. - 396 с.
62. Розанова В. А. Психология управления: Учеб,- практ. Пособие: В 2ч. - М.: Журн. Управление персоналом, 2009. - 176 с.
63. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218.
64. Савельєва В.С. Психологія управління. - К.:ВД «Професіонал», 2009. - 320 с.
65. Савельєва В.С., Єльков О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., ВД «Професіонал», 2008. - 336 с.



- 66.Савицька Л., Тарнавський В., Наврузов Ю., Шеремета П., Козак Н. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери. — К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. — 300 с.
- 67.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2012. - 351.
- 68.Садон Е.В., Могилевкин Е.А. Профессиональные компетенции как психологический фактор деловой карьеры / Садон Е.В. // Высшее образование. - 2011. - №10. - С. 28-32.
- 69.Слиньков В. Н. Управление персоналом. — К.: Алерта, 2009. — 240 с.
- 70.Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації [Електронний ресурс] / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі . - 2013. - № 1. - С. 31–41. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg\\_2013\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2013_1_5.pdf)
- 71.Співак В. В. Моніторинг кадрового менеджменту: поняття, моделі, критерії оцінки та основні етапи проведення [Електронний ресурс] / В. В. Співак // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки . - 2013. - Вип. 24. - С. 158-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2013\\_24\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2013_24_27.pdf)
- 72.Старобинський Е.Е. Як управляти персоналом / Е.Е. Старобинський - М. : Интел-Синтез, 2010. – 336 с.
- 73.Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко. // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ,2008. – Вип. 241, Т. I. – С. 197–277.
- 74.Таран Л.І. Управління підприємством на засадах менеджменту персоналу / Таран Л.І. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://charter/index\\_en.htm](http://charter/index_en.htm).

- 75.Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов -М.:Наука, 2009. – 292с.
- 76.Трілленберг В. Менеджмент персоналу. — Т.: Економічна думка, 2009. — 78 с.
- 77.Федулова Л. І. Менеджмент організацій. — К.: Либідь, 2010. — 448 с.
- 78.Хміль Ф. І. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2009. — 607 с
- 79.Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. — К.: Кондор, 2009. — 432 с.
- 80.Чемерис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції / Чемерис І. // Вища освіта України.- 2012. - № 2. - С. 84-87.
- 81.Чудаєва І. Б., Миленський В. Д. Управління персоналом (Кадровий менеджмент). — Черкаси: ЧДТУ, 2009. — 119 с.
- 82.Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання» - КОО, 2012. - С. 114-142 (Вища освіта ХХІ століття).
- 83.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Шекшня С.В. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.atkearney.com/>.
- 84.Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом. — К.: МАУП, 2008. — 832 с.
- 85.Щербак В. Г. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу [Електронний ресурс] / В. Г. Щербак, О. П. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення . - 2013. - № 2. - С. 12-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn\\_2013\\_2\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn_2013_2_4.pdf)
- 86.Янковська Л. А. Менеджмент персоналу: Підготовка та перепідготовка працівників підприємства. — Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — 196 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство	ПП «Бон тур»	за ЄДРПОУ	
Територія	Україна м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	
Орган державного управління		за СПОДУ	
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	м. Київ, вул. Володимирська 71, оф.. 16.		

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4	113
первісна вартість	1001	594	278
накопичена амортизація	1002	(590)	(165)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	14424	14802
первісна вартість	1011	30876	31667
знос	1012	( 16452 )	(16865)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	14428	14915
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	15063	13459
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30	28
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3547	4683
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	52331	67679
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	30	37
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	70999	85886

<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	85427	100801
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2707	2707
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	8991	8991
Резервний капітал	1415	677	677
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52521	65771
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	64896	78146
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		2901
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17941	17015
розрахунками з бюджетом	1620	1399	1573
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	252	245
розрахунками з оплати праці	1630	541	431
за розрахунками з учасниками	1640	76	115
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	322	375
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	20531	22655
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	85427	100801

Керівник  
Головний бухгалтер

## Додаток Б

Підприємство	ПП «Бон тур»	за ЄДРПОУ	
Територія	Україна м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	
Орган державного управління		за СПОДУ	
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	м. Київ, вул. Володимирська 71, оф.. 16.		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46367	49294
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30331	32254
<b>Валовий:</b>		16036	17040
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	23034	21597
Адміністративні витрати	2130	4199	3933
Витрати на збут	2150	20602	20030
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	14269	14674
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	10684	9849
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	239	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	24714	24523
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6166	6863
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	18548	17660
збиток	2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		

Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	18548	17660
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	4320	3317
Витрати на оплату праці	2505	8797	8986
Відрахування на соціальні заходи	2510	3025	3078
Амортизація	2515	1088	1296
Інші операційні витрати	2520	7811	7286
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	25041	23963
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник  
Головний бухгалтер

## Додаток В

Підприємство	ПП «Бон тур»	за ЄДРПОУ	35115248
Територія	Україна м. Київ	за КОАТУУ	3210600000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	240
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	79. 11
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	м. Київ, вул. Володимирська 71, оф.. 16.		

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	113	105
первісна вартість	1001	278	278
накопичена амортизація	1002	165	173
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	14802	12702
первісна вартість	1011	31667	31667
знос	1012	16865	18965
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	14915	13807
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13458	15765
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28	31
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4683	3793
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	67679	74947
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	37	30
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	85886	94566
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	100801	108373

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2707	2707
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	8991	8991
Резервний капітал	1415	677	677
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	65771	72005
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>78176</b>	<b>84380</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	2901	2850
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17015	17541
розрахунками з бюджетом	1620	1573	1618
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	245	458
розрахунками з оплати праці	1630	431	957
Поточні забезпечення	1660	115	113
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	375	456
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>22655</b>	<b>23993</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>100801</b>	<b>108373</b>

Керівник

Головний бухгалтер



## Додаток Д

Підприємство	ПП «Бон тур»	за ЄДРПОУ	
Територія	Україна м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	79. 11
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	м. Київ, вул. Володимирська 71, оф.. 16.		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48189	46367
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31095	30331
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	17094	16036
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	22961	23034
Адміністративні витрати	2130	4803	4199
Витрати на збут	2150	23880	20602
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	11372	14269
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	13056	10684
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	474	239
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	23954	24714
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5433	6166
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	18521	18548
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		

Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	18521	18548

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4711	4320
Витрати на оплату праці	2505	8954	8797
Відрахування на соціальні заходи	2510	3145	3025
Амортизація	2515	1112	1088
Інші операційні витрати	2520	9758	7811
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	27680	25041

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

## Додаток Ж

### Оцінювальний лист

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_  
 Місце роботи \_\_\_\_\_  
 Посада \_\_\_\_\_

№	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка
1	Трудові якості	1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт	
		Середня оцінка	
2	Організаторські здібності	1. Вміння організовувати людей 2. Цілеспрямованість 3. Авторитет	
		Середня оцінка	
3	Професійна компетентність	1. Знання своєї спеціальності 2. Знання менеджменту, маркетингу	
		Середня оцінка	
4	Особисті якості	1. Чесність 2. Принциповість 3. Міра відповідальності 4. Дисциплінованість	
		Середня оцінка	
5	Психологічна сумісність з колективом	1. Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі 2. Терплячість 3. Самокритичність 4. Товариськість	
		Середня оцінка	

### Додаток 3

#### Характеристики японської, американської та української моделей управління трудовою діяльністю працівників

Японія	США	Україна
1	2	3
Концепція управління трудовою діяльністю персоналу		
Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих (актуальність людського фактору в управлінні виробництвом)	Зростання ролі людського фактору, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Управління трудовим колективом	Управління за цілями	Управління трудовим потенціалом
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією
Спрямованість управління трудовою діяльністю персоналу		
Удосконалення соціально-трудових відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління трудовою діяльністю персоналу		
“Знизу-догори”	“Зверху-донизу”	Зустрічне управління
Характер прийняття управлінських рішень		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і “продаж” рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень з своєчасною реалізацією
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
Особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)	Директивний стиль
Загальні цінності	Часто різні цінності, індивідуалізм	Особистісні, індивідуальні, суб'єктивні цілі
Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція
Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації	Низхідні комунікації
Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Основна якість керівника - уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника - професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника - професіоналізм
Стосунки з підлеглими особисті неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими
Організаційна культура в управлінні трудовою діяльністю		

<b>Продовження Додатку 3</b>		
Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність	Перевага індивідуальної відповідальності
Неясність відповідальності за рішення	Ясність і конкретність відповідальності за рішення	Чітка відповідальність за рішення
Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура і філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
<b>Оцінка результатів трудової діяльності персоналу</b>		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове, повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
<b>Кар'єра учасників трудової діяльності</b>		
Довічне наймання	Короткочасне наймання на контрактній, основі	Поєднання довговічного і короткочасного наймання
Кар'єрне зростання повільне, згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке, зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
<b>Підвищення кваліфікації учасників трудової діяльності</b>		
Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва у поєднанні із програмами підготовки
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів)	Розвиток персоналу вважається необхідною, однак дорогою інвестицією
<b>Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності</b>		
Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
<b>Оплата за результати трудової діяльності персоналу</b>		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
<b>Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю</b>		
Основа-ментальні цінності	Метод "батога і пряника"	Надання свободи дій
<b>Контроль трудової діяльності персоналу</b>		
Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контролю
М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	Формалізована, однак м'яка процедура контролю
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості	Мінімальне використання гуртків контролю якості
М'яка неформалізована	Чітко формалізована, жорстка процедура контролю	Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди