

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
денної форми навчання
галузі знань 07 – Управління та
адміністрування
спеціальності 073 – Менеджмент
ОП «Менеджмент туристичної індустрії»
Тетяна ДАВІДОВА

Науковий керівник:

к.геогр.н., асист. Марія ПАЛАМАРЮК

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри

економічної географії та екологічного менеджменту № 19

від 2 червня 2025 р.

Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2025

Анотація

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу Давідова Т.О. «ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності управління персоналом у туристичному бізнесі. Особливу увагу приділено аналізу впливу якості управління кадрами на результативність діяльності туристичного підприємства. Проведено аналіз управлінських процесів на прикладі туристичного підприємства «Грінвіч Тур». Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом із урахуванням соціальних, економічних і організаційних чинників. Робота базується на застосуванні комплексу методів наукового дослідження та має практичну цінність для фахівців туристичної галузі.

Ключові слова: туристичне підприємство, кадрова політика, ефективність управління персоналом, мотивація працівників, професійна підготовка.

Abstract

Higher Education Applicant of the First (Bachelor's) Level, 4th Year Student – Davidova T.O. “EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A TOURISM ENTERPRISE”. 073 “Management”, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The qualification thesis explores the theoretical, methodological, and practical aspects of evaluating the effectiveness of human resource management in the tourism industry. Particular attention is given to the analysis of the impact of HR management quality on the performance of a tourism enterprise. The managerial processes of the tourism company “Greenwich Tour” are analyzed. Practical recommendations are proposed to improve the human resource management system, taking into account social, economic, and organizational factors. The work is based on a set of scientific research methods and has practical value for tourism industry professionals.

Keywords: tourism enterprise, HR policy, human resource management effectiveness, employee motivation, professional training.

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

_____ Т.О. Давідова
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутнісне трактування «ефективності» управління персоналу підприємств	7
1.2. Система принципів та критеріїв в оцінці ефективності управління	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління персоналу туристичних підприємств.....	24
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГРІНВІЧ ТУР».....	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних напрямів діяльності туристичного підприємства	30
2.2. Оцінювання економічної складової оцінки ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»	44
2.3. Визначення рівня соціальної та організаційної складових оцінки ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»	52
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРІНВІЧ ТУР»	59
3.1. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму.....	59
3.2. Навчання персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи	64
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
....ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом в Україні все більше уваги приділяється підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами, адаптації керівників до нових економічних реалій та модернізації управлінських систем. У сфері туризму ці питання набувають особливого значення, оскільки туристична діяльність ґрунтується на постійній взаємодії з людьми. З одного боку, це безпосередній контакт із клієнтами – споживачами туристичних послуг, з іншого – управління персоналом усередині туристичної компанії. Обидва аспекти тісно пов'язані, адже якість обслуговування залежить від професіоналізму працівників і безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів.

У сучасних умовах, коли результативність діяльності колективу прямо впливає на стабільність та прибутковість підприємства, особливе значення має ефективне управління персоналом. Формування туристичного продукту нерозривно пов'язане з працею співробітників компанії. Тому основним завданням керівного складу є розробка принципів і механізмів, здатних забезпечити результативну систему управління кадрами.

Належна організація праці, добре продумані процедури та оптимальні управлінські підходи, безумовно, мають велике значення. Проте ключову роль все ж відіграє людський фактор – знання, кваліфікація, професійні навички, рівень мотивації, дисциплінованість, здатність адаптуватися до змін і навчатися нового. Успіх організації визначається саме цими характеристиками її працівників.

Питанням теорії та практики управління персоналом в туристичному бізнесі присвячені праці таких вітчизняних вчених, як: Л. В. Балабанова, М. Г. Бойко, О. М. Гірняк, Д. К. Захарової, А. О. Касич, В. К. Кіптенко, Н. Є. Кудла, Ю. Г. Лелі, С. В. Мельниченко, В. О. Ткачук та ін. Цими авторами досліджено та розкрито питання сутності управління персоналом в організаціях; розроблено механізм кадрової політики; висвітлені

теоретичні аспекти побудови системи управління персоналу тощо. В той же час недостатньо уваги приділено розкриттю сутності механізму управління персоналом в туристичному бізнесі, не розроблені методики оцінки ефективності управління персоналом. Крім того, науково-теоретичні питання розглядаються переважно в загальному аспекті без урахування специфічних умов діяльності туристичних підприємств як визначної частини сфери послуг.

Недостатня розробленість і практична значимість зазначених вище проблем обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, постановку мети і завдань дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і науково–практичних положень, щодо оцінювання ефективності управління персоналу туристичних підприємств.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно було визначити та вирішити такі завдання:

- визначити сутність поняття «ефективність» в контексті управління персоналу підприємств;
- дослідити принципові основи оцінювання ефективності управління персоналу туристичного підприємства та проаналізувати сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналу туристичних підприємств;
- дослідити особливості ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»;
- оцінити економічну складову оцінки ефективності управління персоналу та визначити рівні соціальної та організаційної складових оцінки ефективності управління персоналу на туристичних підприємствах;
- розробити рекомендації щодо удосконалення ефективності управління персоналу туристичного підприємства «Грінвіч Тур»;

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання ефективності управління персоналу туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади оцінювання ефективності управління персоналу туристичного підприємства.

Методи дослідження. В дослідженні використано такі методи наукового дослідження: теоретичного узагальнення, системного аналізу, синтезу (для дослідження теоретичних основ оцінювання ефективності управління персоналу туристичного підприємства); групування і класифікації (для дослідження складових ефективності управління персоналу туристичного підприємства); індукції і дедукції (при дослідженні глибинних причинно-наслідкових зв'язків між показниками діяльності туристичного підприємства та динамікою і рівнем складових оцінки ефективності управління персоналу).

Практична значимість роботи полягає в тому, що запропоновані в кваліфікаційній роботі рекомендації можуть бути використані туристичним підприємством «Грінвіч Тур» для удосконалення ефективності управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, матеріали вітчизняних і міжнародних конференцій, інформація мережі Internet, статистична звітність туристичного підприємства «Грінвіч Тур».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутнісне трактування «ефективності» управління персоналу підприємств

Дослідження ефективності управління персоналом є актуальним завданням, оскільки в сучасних економічних умовах значно підвищується роль людського чинника на підприємствах, що потребує вдосконалення відповідних методів оцінювання. Науковці вважають, що управління персоналом - сфера професійної діяльності, що включає визначення потреб у кадрах, їх залучення, розвиток, мотивацію, а також управління витратами на персонал [4]. Від ефективності системи управління персоналом залежать трудова діяльність та індивідуальна продуктивність працівників, що в остаточному підсумку формує загальну результативність діяльності підприємства.

Практично всі дослідники пов'язують управління персоналом із термінами «ефективність», «ефективність використання» та «ефективність діяльності». Ефективність управління персоналом тісно пов'язана із загальною ефективністю господарської діяльності підприємства, що характеризується такими показниками, як рентабельність, прибуток, продуктивність праці, фондівіддача тощо.

Для глибокого розуміння категорії «ефективність управління персоналом» необхідно спочатку розмежувати суміжні поняття: «ефект», «результат», «результативність» та «продуктивність».

Нами були проаналізовані основні підходи науковців до трактування сутності поняття «ефект», які систематизовані та представлені в таблиці 1.1.

Визначення поняття «ефект» різними авторами

Автор	Визначення поняття
Іванова І.В.	Ефект – результат, наслідок яких небудь дій
Балабанова Л.В.	Ефект – корисний результат, виражений у вартісній оцінці
Збрицька Т.П.	Ефект – це результат, наслідок яких небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)
Шубалий О.М.	Ефект – результат, наслідок якої небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами і витратами, пов'язаними з отриманням цього результату
Мочерний С.В.	Ефект – досягнутий результат у різних формах вияву (матеріальний, просування по службі, соціальний та ін.).
Збрицька Т.П.	Ефект - це результат будь-якої цілеспрямованої дії або процесу, виражений у натуральних або абсолютних показниках. На користь ефективності ефект не відповідає витратам, а лише констатує сам факт досягнення певного результату (наприклад, обсяг виробленої продукції, отриманий дохід, кількість залучених клієнтів).

Джерело: укладено автором за [1, 13, 16, 17]

Так, за С.В. Мочерним ефект трактується, як: «досягнутий результат у різних формах вияву (матеріальний, просування по службі, соціальний та ін.)» [13, с. 505]. Він також виокремлює поняття економічного ефекту, як: «кількісну та якісну характеристику впливу елементів економічної системи на результативність її функціонування. На відміну від технологічного, технічного та інших видів ефектів, економічна ефективність існує переважно у грошовій формі й є грошовими доходами» [13, с.506]. Більше вузьке трактування пропонує Н. Гавкалова, розглядаючи економічний ефект лише як різницю між грошовими доходами та витратами [8], що є обмеженим підходом.

Деякі автори, розглядають «ефект» і «результат» як синоніми, які відображають ступінь досягнення заданої мети. Однак такий підхід є не зовсім коректним, позаяк ефект є абсолютною величиною, тоді як для оцінки ступеня досягнення мети логічніше використовувати відносний показник «результативність». Рамки категорії «ефект» і «результат» є дещо розмитими, і часто «результат» асоціюється з поняттям «підсумок» [12].

Отже, ефект, це: «абсолютний показник результату будь якої дії чи діяльності» [16]. Він може бути як позитивним, так і негативним. Відносним показником результативності є ефективність, яка є відносним показником результативності і може бути тільки позитивною величиною. Проналізуємо визначення поняття «ефективність» різними авторами, які представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Змістовне та авторське наповнення категорії «ефективність»

Автор	Зміст
Коваленко О. В., Петрова М. І.	Ефективність (effectiveness) — це досягнення досягнення організацією встановлених цілей. Вона відповідає на питання «Чи робимо ми правильні речі?» і фокусується на кінцевому результаті, на відміну від продуктивності (ефективності), яка відповідає на питання «Чи правильно ми робимо речі?» і фокусується на мінімізації витрат ресурсів.
М. М. Шкільняк	Співвідношення результату або ефекту будь якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності
Залюбінська М. Л.	Не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що від- бивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б	Ефективність управління людськими ресурсами — це ступінь, у якому HR-практики (набір, навчання, мотивація, оцінка) сприяють досягненню стратегічних цілей організації через формування компетентного, вмотивованого та залученого персоналу, що впливає на операційні та фінансові показники бізнесу.
Коллер, Т., Годхарт, М. та Весселс, Д.	ефективність компанії — це її спроможність генерувати рентабельність інвестованого капіталу на рівнях, що досягли його середньозваженої вартості. Ще в цьому випадку створюється економічна додана вартість та збільшується добробут акціонерів.

Джерело: укладено автором за [15, 19, 20, 27, 30, 31]

В «Економічній енциклопедії» ефективність визначена: «як здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту результату до витрат, що забезпечили цей результат» [13, с. 103].

Для чіткого розуміння сутності та призначення понять «ефективність» і «результативність», окремі науковці пропонують користуватися визначеннями цих понять, так як надано в стандарті ISO 9000:2000 :

- результативність (п.3.2.14) – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів;

- ефективність (п. 3.2.15) – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Що стосується «ефективності управління», то у науковій літературі також немає однозначного трактування цього поняття. Науковці зазначають, що: «ефективність управління являє собою проблему, що має ряд аспектів. Вона може бути оцінена за ступенем досягнення намічених організацією цілей; за кінцевими результатами її діяльності; за якістю і обґрунтованості планування; ефективності використання капітальних вкладень і т.д.» [11].

У загальному контексті ефективність управління можна трактувати у двох основних вимірах. По-перше, як показник досягнення поставлених цілей, що відображає «зовнішній» аспект ефективності, тобто оцінюється з точки зору вищої системи, в яку входить дана управлінська структура. По-друге, як характеристику внутрішньої діяльності управлінської системи, що базується на співвідношенні між отриманими результатами та використаними ресурсами (так званий «внутрішній» або «вузький» підхід до оцінки ефективності, який враховує витрати на управління).

При цьому оцінка результатів управлінської діяльності може здійснюватися як безпосередньо – через аналіз параметрів самої системи управління, так і опосередковано – шляхом аналізу підсумкових показників функціонування господарської системи загалом.

У науковій літературі щодо поняття «ефективність управління персоналом» існують дві основні дослідницькі школи. Перша [13, 14] ототожнює ефективність із продуктивністю та результативністю, розглядаючи її як похідне цих понять. Натомість представники другої групи [19, 20] трактують ефективність як самостійну категорію з власним науковим змістом і методологічною базою.

Мочерний С.В. поділяє ефективність на економічну – «досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці» [13, с.508] й соціальну – «відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства. Узагальнюючим

показником соціальної ефективності є підвищення народного добробуту, якості життя» [13, с.508]. Вчений не поєднує економічну й соціальну ефективність у єдину категорію, що пояснюється складністю виміру даного показника.

Цікавим є погляд на категорію «ефективність» науковців (Patterson M., West M., Lawthom R., Nickell S.), які стверджують, що ефективність – це ключове поняття при прийнятті рішення про те, як виробляти. Поняття ефективності у виробництві, як більш широке поняття економічної ефективності, включає в себе загальноприйнятий зміст – запобігання втрат» [41, с. 12–13]. Дійсно будь-який позитивний ефект, віднесений до витрат, що сприяли його отриманню, свідчить, що витрати не було втрачено. При цьому, якщо ефективність дорівнює одиниці або перевищує її, витрати було збережено та навіть нарощено їхній рівень. А якщо ефективність менше одиниці, то витрати було втрачено частково або повністю. Знак «мінус» при розрахунку ефективності свідчить про те, що було втрачено ще й витрати майбутніх періодів.

На нашу думку, ефективність управління персоналу підприємства – це рівень запобігання втрат підприємства обумовлений управлінським впливом на трудову поведінку персоналу підприємства, сформованих за рахунок взаємодії соціальної, організаційної та економічної складових.

Управління персоналом як функція є складним і багатограним процесом, ефективність якого доцільно розглядати через три ключові складові: організаційну, соціальну та економічну.

Організаційна складова ефективності управління персоналом

Організаційна ефективність характеризує те, як управлінські рішення трансформуються в конкретні організаційні заходи, що сприяє кращому використанню ресурсів та покращенню економічних показників. Вона акумулює управлінські дії щодо планування, координації, регулювання та контролю.

Організаційна складова акумулює в собі всі управлінські дії стосовно планування, координації, регулювання й контролю в системі управління підприємством.

Організаційна ефективність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо, формалізується конкретними частковими показниками (рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага управлінців у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури управління, швидкість прийняття управлінських рішень тощо) [6]. Однозначно визначити ефективним чи не ефективним є робота апарату управління та його рівень впливу на організацію загалом важко, тому доцільно виявити і структурувати основні проблеми, які постають перед організацією при діагностуванні її організаційної ефективності.

По–перше, база діагностування є, зазвичай, розрізненою, оскільки повинна охоплювати багато аспектів процесу управління, що є складністю комплексного оцінювання.

По–друге, важливим є визначення конкретних значень оцінювання управління, однак пропоновані часткові показники не завжди повною мірою відображають сутність оцінюваного аспекту (сторони явища), щодо організаційної ефективності, – проблема адекватності оцінювання в межах математичних розрахунків.

По–третє, існуючі показники характеризуються, до певної міри, суб'єктивністю оцінювання, оскільки більшість з них обраховані на основі експертного методу оцінювання. Також при визначенні комплексного показника в процесі діагностування організаційної ефективності виникає проблема неспівмірності показників щодо одиниць виміру, вибору напрямку і розмірності шкалювання, формату співставлення тощо.

Широке коло критеріїв та показників є малоприйнятними при застосуванні на практиці, тому показники систематизують та вибирають для обчислення найбільш відповідні. Основними групами показників оцінювання організаційної ефективності вважають структурні, процесні, інформаційні, комплексності та ділові якості персоналу. У свою чергу, структурні показники характеризуються вертикальною протяжністю, ієрархічною вагою, відношенням кількості рівнів управління до кількості підрозділів нижчого рівня; процесні параметри – швидкістю реагування системи управління, інформаційним навантаження, нормою керованості тощо; інформаційні параметри – достовірністю, обґрунтованістю, повнотою оцінювання інформації тощо; параметри комплексності персоналу – коефіцієнтом досвіду роботи на посаді, коефіцієнтом підвищення кваліфікації; параметри ділових якостей персоналу – психологічною сумісністю колективу, коефіцієнтом повноти виконання посадових обов'язків і робіт [10, с.351–357]. Організаційна ефективність є одним із основних критеріїв характеристики роботи підприємства, і чим більш узагальнений цей критерій та об'єднує в собі більше показників оцінювання усіх напрямків діяльності організації, тим кращим є кінцевий результат підприємства [3]. При діагностуванні системи управління організації бажаним є виведення певного кінцевого висновку на основі комплексного, інтегрального показника. Враховуючи вищенаведені проблеми та групи показників, на основі формалізованого підходу є можливим виведення формули інтегрального показника. Так,

$$K1 \times P1 + K2 \times P2 + K3 \times P3 + K4 \times P4 = E_o \quad (1.1)$$

де $P1$ – показник процесності; $P2$ – показник інформаційності; $P3$ – показник комплексності;

$P4$ – показник ділових якостей персоналу; E_o – організаційна ефективність;

$K1, K2, K3, K4$ – коефіцієнти вагомості.

Кожен з показників ($P1, P2, P3, P4$) є узагальнюючим для своєї групи. Вибір того чи іншого індикатора або низки індикаторів у групі є

індивідуальним і залежним від потреб користувачів кінцевої інформації. Коефіцієнти вагомості є індивідуальними для кожної організації та залежать, у свою чергу, як від місії та цілей, так і від сукупної думки експертів тощо [29].

Соціальна ефективність управління персоналу відображає результати реалізації соціального управління. Соціальне управління, як складова частина загальної системи управління економічною діяльністю підприємства, виконує ключову функцію – сприяє підвищенню ефективності господарських процесів шляхом вирішення внутрішніх соціальних питань.

До основних інструментів соціального управління належать: методи соціального нормування (встановлення трудового розпорядку, регламентація дисциплінарних заходів тощо), методи соціального регулювання (колективні договори, системи розподілу благ), моральне стимулювання (визнання, похвала), мотиваційні та психологічні підходи, а також економічні стимули, організаційно-адміністративні методи та форми самоуправління [25].

Соціальне управління базується на трьох основних групах методичних прийомів, спрямованих на досягнення своїх завдань.

Перша група – це інструменти, що орієнтовані безпосередньо на працівників. Сюди належать: постановка конкретних завдань із передбаченим заохоченням за їх виконання, система заохочень і санкцій для регулювання поведінки, а також можливість підвищення кваліфікації чи перепідготовки.

Друга група охоплює підходи, спрямовані на організацію робочого процесу: розширення повноважень працівників із одночасним зростанням їхньої відповідальності, запровадження гнучкого робочого графіка, а також оптимізація розподілу функціонального навантаження.

Третя група включає методи, націлені на зміцнення організаційної структури: залучення співробітників до щоденної діяльності компанії, мотивація до досягнення корпоративних цілей через систему колективного преміювання тощо [21, 22] .

Формування міцних міжособистісних відносин у колективі є основою ефективної командної взаємодії та отримання синергетичних результатів, що проявляються через високі показники соціальної ефективності.

Основними критеріями оцінки соціальної ефективності управління персоналом є:

- позитивна динаміка заробітної плати;
- забезпечення стабільної зайнятості та мінімізація ризиків звільнення;
- кадрова стабільність;
- належні умови праці та соціально-культурне обслуговування;
- наявність можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [26].

Економічна складова відображає маркетингову, господарську та інноваційну результативність.

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість фахівців-практиків вважають основним результатом маркетингової діяльності зростання обсягів реалізації продукції та підвищення прибутковості. У цьому контексті ключовими показниками ефективності маркетингових заходів виступають такі чинники, як рівень продажів, прибуток підприємства та приріст ринкової частки.

На основі такого підходу можна виділити маркетингові показники економічної ефективності управління персоналом. До них належать: зростання ринкової частки, досягнуте завдяки професійній діяльності персоналу; покращення іміджу компанії, що також пов'язане з роботою працівників; ефективність рекламної кампанії, яка багато в чому залежить від кадрового складу [21].

У свою чергу, до господарських показників економічної ефективності управління кадрами слід віднести: обсяг реалізованої продукції, який забезпечується діяльністю працівників; отриманий прибуток, безпосередньо

зумовлений результативністю персоналу; а також продуктивність праці, що є важливим індикатором загальної ефективності кадрового менеджменту [28] .

Крім того, можна виокремити інноваційні показники, які також характеризують економічну складову ефективності управління персоналом. До них належать: рівень розвитку креативного потенціалу працівників; обізнаність у сфері інформаційних технологій; знання інноваційних рішень і продуктів; а також загальний рівень інноваційної активності персоналу.

Узагальнено складові ефективності управління персоналу підприємства та критерії їх оцінювання наведено на рис. 1.1



Рис. 1.1. Складові ефективності управління персоналу та критерії їх оцінювання

Джерело: побудовано автором

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом є комплексним завданням, що вимагає інтегрованого підходу. Воно повинно отримати нерозривний зв'язок трьох ключових складових – організаційної, соціальної та економічної – та спиратися на систему збалансованих критеріїв і показників, які

відображають як результативність досягнення цілей, так і раціональність використання ресурсів.

1.2. Система принципів та критеріїв в оцінці ефективності управління персоналом

На сьогодні не існує універсального підходу до оцінювання ефективності управління персоналом. Основна складність полягає в тому, що трудова діяльність співробітників тісно пов'язана не лише з виробничим процесом і його підсумковими результатами, а й із соціальними аспектами життя суспільства, економічним становищем підприємств та іншими чинниками. Узагальнення наукових підходів дає змогу виділити три основні методологічні напрями в оцінці ефективності управління трудовими ресурсами.

Прихильники першого напрямку розглядають персонал як єдину суспільну виробничу силу, яка чинить безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємства. Відповідно, ключовими критеріями оцінювання ефективності управління кадрами вони вважають фінальні результати виробничого процесу [8, 11].

Другий підхід фокусується на оцінці якості та результативності живої праці. Його прихильники переконані, що ефективність управління слід визначати на основі рівня складності трудових функцій, результатів діяльності працівників та її якості [9, 14] .

До ключових показників аналізу роботи управлінського та виробничого персоналу належать:

- рівень продуктивності праці (середній виробіток на одного працівника);
- динаміка зростання продуктивності й заробітної плати;
- частка витрат на оплату праці в собівартості продукції;
- розмір фонду заробітної плати;
- відсоток виконання нормативів виробітку;
- втрати робочого часу (як упродовж доби, так і протягом зміни);

- якість праці (відсоток браку);
- рівень механізації праці;
- ступінь забезпеченості праці капіталом;
- трудомісткість виробленої продукції;
- коефіцієнти складності трудових завдань;
- показники виробничого травматизму;
- загальна кількість персоналу.

Ці індикатори надають комплексне уявлення про результативність трудової діяльності, однак не враховують рівень організації кадрової роботи та соціальну складову ефективності, що також суттєво впливають на загальні виробничі результати.

Сторонники третього підходу акцентують увагу на тому, що ефективне управління персоналом залежить насамперед від організаційної структури роботи з кадрами, ефективності мотиваційної політики, морально-психологічного стану в колективі та впроваджених методів взаємодії з працівниками [1, 6].

Як ключові показники ефективності роботи персоналу науковці пропонують розглядати такі індикатори:

- коефіцієнт плинності кадрів;
- рівень професійної підготовки працівників;
- показники трудової та виконавчої дисципліни;
- структура персоналу за професіями та кваліфікаційним рівнем;
- співвідношення чисельності робітників до адміністративно-управлінського персоналу;
- ефективність використання робочого часу;
- соціальна структура колективу тощо [26].

Для забезпечення швидкого й зручного аналізу результативності кадрового управління на практиці запропоновано низку методик оцінювання діяльності як керівного складу, так і виконавців. Водночас, цього недостатньо для формування повноцінної системи, оскільки бракує концептуально

узгоджених підходів до побудови соціально-економічного механізму ефективного управління персоналом.

У наукових джерелах представлено різні методологічні підходи до аналізу ефективності працівників. Зокрема, М. Ф. Головатий [10] трактує оцінювання персоналу як процес зіставлення вимог певної посади з особистими характеристиками конкретного працівника. Він підкреслює, що оцінка має демонструвати, якими саме засобами співробітник досягає поставлених завдань.

Інший дослідник, М. В. Данюк, вважає, що результативність працівників слід оцінювати через рівень їхньої кваліфікації, знань, інтелектуального потенціалу та здібностей [11].

Серед основних цілей проведення оцінювання ефективності персоналу виділяють:

- Інформаційну, яка передбачає надання управлінцям достовірних даних щодо якісного та кількісного складу персоналу;
- Адміністративну, що дає змогу приймати обґрунтовані кадрові рішення, зокрема щодо просування, ротації чи звільнення працівників залежно від ефективності їхньої діяльності;
- Мотиваційну, яка спрямована на стимулювання працівників до підвищення трудової активності у напрямі, що відповідає стратегії розвитку підприємства.

Слід чітко розрізняти поняття оцінювання ефективності персоналу та оцінювання ефективності управління персоналом, оскільки ці процеси мають принципові відмінності. Зокрема, перше стосується системного та запланованого аналізу трудової діяльності співробітників, що дозволяє виявити якісні характеристики кадрового потенціалу організації, а також його сильні та слабкі сторони. Натомість друге спрямоване на дослідження впливу управлінських дій на трудову поведінку працівників і дає змогу своєчасно коригувати управлінську політику з урахуванням економічних, соціальних і організаційних критеріїв.

У наукових джерелах описано значну кількість методів оцінювання ефективності управління персоналом, які згруповано й наведено у таблиці Додатку А.

Необхідність такого оцінювання не є менш важливою, ніж оцінка ефективності інших управлінських напрямів на підприємстві. Управління персоналом є багатофакторним та багаторівневим процесом, ефективність якого в цілому співвідноситься з результативністю діяльності підприємства. У кількісному та якісному вимірах така ефективність свідчить про правильність застосування управлінських підходів у роботі з кадрами.

Серед базових принципів, на яких має ґрунтуватися процес оцінювання ефективності управління персоналом, можна виокремити такі : [38, 24]

- універсальність – критерії оцінки мають бути однаково зрозумілими, прозорими та доступними для всіх працівників підприємства;
- стандартизованість і нормованість – необхідно встановити чіткі стандарти та показники, що визначатимуть рівень успішності чи неефективності діяльності персоналу;
- визначеність форм оцінки – можуть застосовуватися як якісні (наприклад, «високий», «середній», «низький»), так і кількісні методи вимірювання (наприклад, витрачений час, продуктивність, витрати тощо).

Процедура оцінювання повинна базуватися на принципі дієвості – сприяти підвищенню мотивації працівників, а також бути практичною, тобто легко застосовною на практиці як для керівників, так і для виконавців. Такий підхід сприяє більш повному й ефективному використанню кадрового потенціалу в рамках системи управління.

Важливою умовою є регулярність здійснення оцінювання. Своєчасне проведення аналізу дозволяє оперативно реагувати на виявлені проблеми та адаптувати управлінські заходи. У цьому контексті доцільно виділити три основні рівні періодичності оцінювання [36]:

- поточне – для оперативного реагування на короткострокові зміни;

- регулярне – наприклад, щоквартально або щорічно, для систематичного контролю;
- перспективне – стратегічне оцінювання, орієнтоване на довгостроковий розвиток організації.

Основним призначенням поточного оцінювання ефективності управління персоналу підприємства є визначення відхилень показників з метою оперативного коригування управлінських дій, у разі необхідності.

Регулярне оцінювання необхідно проводити для визначення загальних результатів після завершення певного періоду. Дані такого оцінювання необхідні для проведення аналітичної роботи, щодо виявлення можливих прихованих загроз та відповідного корегування політики управління персоналу зокрема, та політики управління підприємства взагалі.

Перспективне оцінювання дозволяє визначити можливості управління персоналом при виконання майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати рівня ефективності управління персоналу [34].

Ключові аспекти ефективного оцінювання результатів управління персоналом [26]

1. Критерії оцінювання результатів управління персоналом

Критерії, за якими здійснюється оцінювання управлінської діяльності щодо персоналу, залежать від конкретних умов праці на підприємстві, тому не є постійними. Їх зміст трансформується у відповідь на зміну стратегічних цілей, тактичних завдань і загальної ситуації в організації.

2. Метод індивідуальних співбесід

Застосування індивідуальних інтерв'ю як інструменту оцінювання сприймається неоднозначно. З одного боку, метод дозволяє отримати особистісну і глибоку оцінку діяльності працівника, з іншого — може створювати напруження, спричинювати непорозуміння й навіть конфлікти. Крім того, експерти часто уникають давати негативні оцінки, щоб не зруйнувати робочі відносини.

3. Професійні та особистісні якості експертів

Важливу роль у процесі оцінювання відіграє рівень професійної підготовки та морально-психологічні характеристики осіб, які здійснюють оцінювання. Чим вищий авторитет експерта, тим більше довіри до результатів його аналізу.

4. Використання результатів оцінювання для покращення управління персоналом

Ефективність будь-якого оцінювання значною мірою залежить від того, наскільки його результати впроваджуються у практику. Якщо оцінки не використовуються для прийняття управлінських рішень, їх застосування втрачає сенс.

Фактори, що забезпечують якість оцінювання персоналу в контексті професійного розвитку [2, 18]:

1. Прозорість та доступність результатів оцінювання

Ізоляція працівника від результатів оцінювання його діяльності може викликати недовіру та негативне сприйняття. У таких випадках співробітники шукають неофіційну інформацію, яка зазвичай є упередженою чи суб'єктивною.

2. Несуперечливість результатів

Оцінка має бути послідовною та логічною. Наявність суперечливих результатів змушує працівника орієнтуватися лише на ті оцінки, які збігаються з його особистим уявленням або самооцінкою.

3. Сприятливе організаційне та соціальне середовище

Ефективне оцінювання можливе лише за наявності позитивного психологічного клімату в колективі, що формує відкритість до зовнішніх оцінок.

4. Своєчасність проведення оцінювання

Періодичність оцінювання повинна відповідати логіці професійного зростання працівника. Затримка або невчасне оцінювання знижує його цінність і практичну користь.

5. Регулярність процесу оцінювання

Формальне або епізодичне оцінювання, особливо якщо воно не проводиться протягом тривалого часу, може призвести до професійного застою або деградації. Систематичний підхід сприяє постійному розвитку.

6. Оперативність і доступність індивідуальної оцінки

Можливість отримати актуальну оцінку діяльності або особистісних якостей за запитом сприяє підвищенню зацікавленості працівника у власному розвитку.

7. Корисність інформації для управління поведінкою

Оцінювання має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей у сфері поведінки працівників, а також сприяти їх мотивації й адаптації до цілей організації.

8. Авторитет та об'єктивність джерел оцінювання

Надійність оцінки залежить від того, наскільки суб'єкти оцінювання є авторитетними, об'єктивними та зацікавленими у досягненні позитивних змін у колективі.

На рис. 1.2 узагальнено представлено принципи оцінювання ефективності управління персоналу.

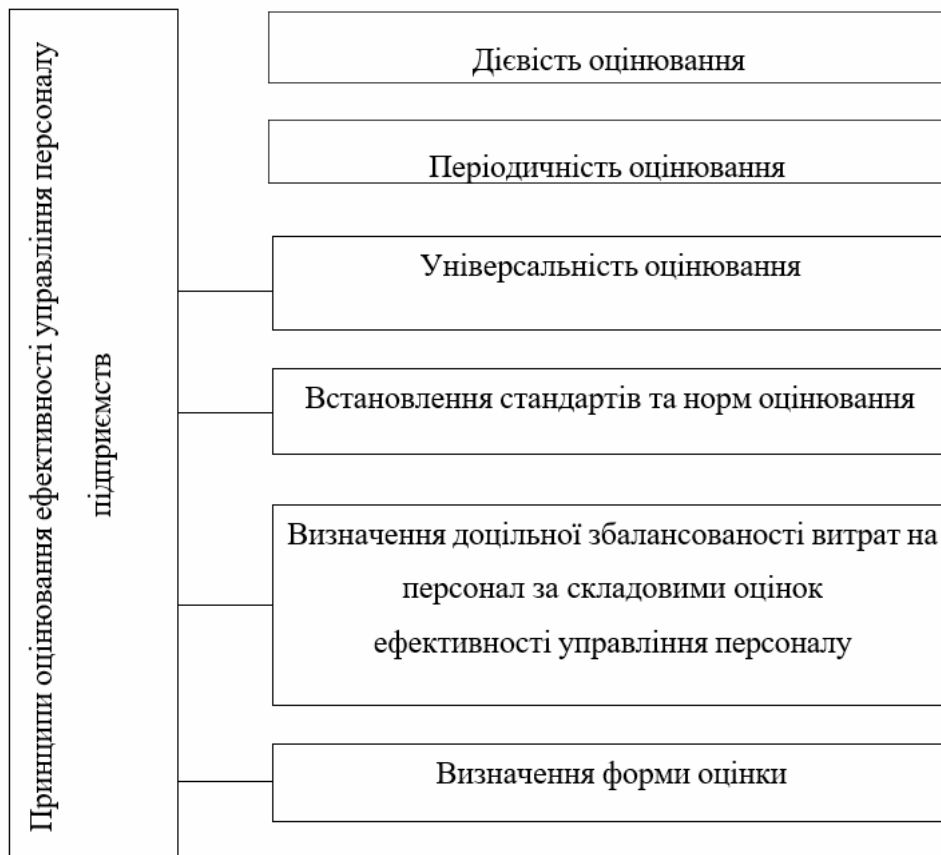


Рис. 1.2. Принципи оцінювання ефективності управління персоналу підприємств

Джерело: побудовано автором

Тому ефективнішою є орієнтація на збалансоване оцінювання з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу.

На рис. 1.3 узагальнено представлено процесу оцінювання ефективності управління персоналу.

Як видно з рисунку, однією із складових оцінювання ефективності управління персоналу є процес вибору методики оцінки. Цей етап потребує додаткового більш поглибленого вивчення.

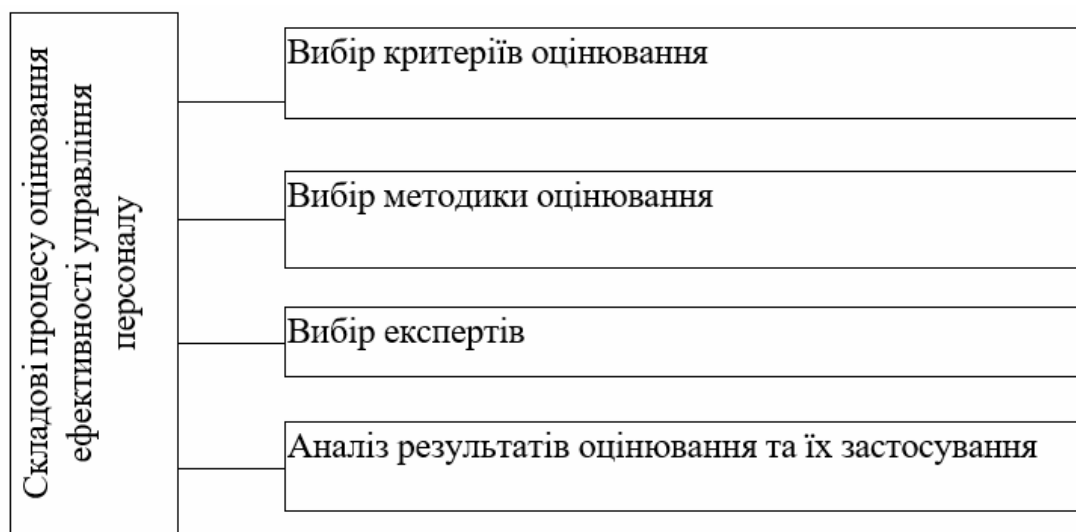


Рис. 1.3. Складові процесу оцінювання ефективності управління персоналу

Джерело: побудовано автором

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління персоналу туристичних підприємств

На кожному підприємстві формування ефективної системи оцінювання управління персоналом має важливе значення та вимагає відповідального підходу. Визначення рівня розбіжності між запланованими та фактичними результатами дає можливість керівникам розробити конкретні управлінські

заходи для поліпшення як індивідуальної, так і загальної ефективності трудової діяльності.

Зокрема, у туристичній галузі залучення фахівців з оцінювання персоналу сприяє балансуванню попиту і пропозиції на ринку праці, ефективному використанню людських ресурсів, підвищенню конкурентних переваг підприємств та комплексному вирішенню кадрових проблем [5, 7] .

Для вдосконалення існуючої системи або створення нової моделі оцінювання управління персоналом необхідно дотримуватись низки ключових умов, серед яких варто виділити:

- підтримку з боку керівництва організації;
- залучення кваліфікованих спеціалістів до оцінювального процесу;
- наявність нормативно оформленої документації, яка регулює процедуру оцінювання;
- забезпечення взаємозв'язку між результатами оцінювання та прийняттям управлінських рішень щодо оптимізації кадрового менеджменту.

У туристичних компаніях оцінювання ефективності управління персоналом може здійснюватися за допомогою таких методів [23, 33]:

- анкетування та складання характеристик;
- психологічна діагностика;
- аналіз результатів трудової діяльності;
- вивчення трудової поведінки;
- облік відпрацьованого часу;
- комплексна оцінка;
- підхід «управління за цілями».

Серед найрозповсюдженіших способів аналізу – метод порівняння, який передбачає зіставлення окремих показників або їх груп із:

- запланованими значеннями;
- попередніми періодами в динаміці;
- аналогічними даними інших підприємств.

Проблематика оцінювання ефективності управління персоналом є актуальною через відсутність єдиної методології та загальновизнаних стандартів у цій сфері. Одним із базових завдань, на думку деяких дослідників, є визначення складу показників, за якими здійснюється оцінка ефективності. Обсяг і зміст таких показників залежать від мети дослідження та спрямованості аналізу – зовнішньої або внутрішньої [32].

Так, при порівнянні діяльності різних підрозділів доцільно оцінювати їх внесок у загальні результати роботи підприємства. Натомість при визначенні шляхів удосконалення їх функціонування слід акцентувати увагу на внутрішніх характеристиках ефективності.

Показники, що використовуються для оцінки, умовно поділяються на кілька взаємопов'язаних груп:

1. Показники результативності системи управління, які демонструють кінцеві результати діяльності та витрати на управління.
2. Показники, що відображають процес організації управління, у тому числі продуктивність управлінської праці, її ефективність, а також якісні аспекти – гнучкість, адаптивність, надійність тощо.
3. Показники ефективності окремих підсистем управління персоналом (рівень централізації, баланс повноважень, норми керованості тощо).

З метою більш точного спрямування аналізу ефективності, доцільно узгоджувати показники із критеріями, які відображають економічну, соціальну та організаційну складові системи управління.

Після визначення критеріїв наступним етапом є вибір підходу до оцінювання [24, 27]:

- а) використання окремих показників (наприклад, прибутковість, витрати, надійність);
- б) побудова системи показників за окремими напрямками ефективності;
- в) застосування інтегрального підходу до оцінювання.

Інтегральні оцінки дозволяють об'єднати декілька параметрів у єдине узагальнене значення, що дає змогу порівнювати ефективність у комплексі.

Такі підходи можуть базуватись на адитивних або мультиплікативних моделях, а також на розрахунку відстаней між об'єктами порівняння.

Для часткових показників можуть застосовуватись як кількісні (наприклад, витрати чи прибуток), так і якісні (надійність, адаптивність) шкали.

Модель оцінювання включає п'ять основних функцій управління, кожна з яких відповідає окремому критерію. Додатково, функція «комунікації» виконує об'єднувальну роль і відображає характер взаємозв'язків у системі. Кожному критерію присвоюється оцінка за чотирибальною шкалою, що дозволяє класифікувати результати в одну з наступних зон [34] :

1. Ефективна – значні досягнення та високий потенціал;
2. Робоча – наявний потенціал для покращення;
3. Помірна – потреба в детальному аналізі перед впровадженням змін;
4. Проблемна – вимагає комплексного перегляду процесів.

У основі методики лежить концепція постійного вдосконалення за циклом Демінга, що дозволяє не лише оцінювати, а й систематично покращувати якість управлінської діяльності [39].

Деякі ідеї даного підходу можуть бути застосовані для часткової оцінки ефективності управління персоналу підприємства (з позиції функцій). Однак комплексно оцінити ефективність управління персоналу можливо лише із застосуванням усього спектру різноманітних методик, що вимагає системного підходу до проблеми і істотних витрат часу і коштів виробництва для збору, аналізу, обробки, розрахунку та презентації даних.

Розробка та апробація «універсального» (адаптивного) підходу оцінки ефективності управління персоналу є складним завданням для будь-якого підприємства і чим господарюючий суб'єкт є більш відкритою і складною системою, тим завдання стає більш складним для розв'язання.

З урахуванням запропонованого автором визначення ефективності управління персоналу підприємства, методика оцінювання ефективності управління персоналу підприємства повинна враховувати ефективність трьох

складових, а саме: економічної складової, соціальної складової та організаційної складової [40].

При цьому важливо усвідомлювати – з якою метою проводиться оцінювання:

1) для визначення загального рівня ефективності управління персоналу, що необхідно для порівняння результатів у динаміці або для порівняння з іншими підприємствами галузі і які можна розглядати, як конкурентні переваги підприємства;

2) для визначення результатів ефективності за окремими складовими, що необхідно для виявлення слабких сторін управління персоналу підприємства та розробки і впровадження управлінських заходів з підвищення його ефективності.

При цьому можна стверджувати, що призначення мети першого виду має екзогенний характер, оскільки сприяє виявленню конкурентних переваг підприємства на ринку, а призначення мети другого виду має призначення ендогенного характеру, оскільки спрямоване на підвищення ефективності внутрішнього управління. Але у будь-якому випадку інтерпретація результатів оцінювання повинна передбачати і певні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналу.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення оцінки ефективності управління персоналу туристичних підприємств повинні базуватися на системному та комплексному аналізі ефективності управління персоналом

Висновки до першого розділу

1. Проведений аналіз понять «ефективність» і «управління персоналом» у їхній тісній взаємозалежності дав змогу сформулювати визначення ефективності управління персоналом підприємства як рівня мінімізації можливих втрат, що досягається завдяки цілеспрямованому управлінському впливу на поведінкові аспекти трудової діяльності

працівників. Цей вплив формується через поєднання економічних, організаційних і соціальних факторів.

2. Установлено принципову різницю між поняттями оцінки ефективності персоналу та оцінки ефективності управління персоналом. Зокрема, перша орієнтована на формалізований аналіз результатів трудової діяльності співробітників, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу. Друга – спрямована на оцінювання характеру управлінського впливу на поведінку працівників у трудовому процесі з урахуванням визначених організаційних, соціальних і економічних параметрів.
3. Визначено ключові складові ефективності системи управління персоналом і обґрунтовано відповідні критерії для кожної з них. Так, до економічного виміру ефективності доцільно застосовувати такі групи критеріїв, як виробничо-господарські, маркетингові та інноваційні. Соціальний аспект управління рекомендовано оцінювати за такими показниками: зростання заробітної плати; стабільність зайнятості; збереження кадрового складу; умови праці й рівень побутового обслуговування; можливості професійного розвитку та просування; психологічний клімат у трудовому колективі. Щодо організаційної складової, доцільно використовувати такі критерії: забезпечення підприємства персоналом відповідної кваліфікації та спеціалізації; ефективність використання робочого часу; якість продукції або наданих послуг; рівень організації управлінської взаємодії в системі управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГРІНВІЧ ТУР»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних напрямів діяльності туристичного підприємства

Туристичне агентство «Грінвіч Тур» (ПП "ГРІНВІЧ-ТУР") – це юридична особа, зареєстрована в Україні 22 січня 2008 року з кодом ЄДРПОУ 35660017. (Додаток Б). Засноване в місті Чернівці, агентство протягом 16 років здійснює діяльність у сфері туризму, пропонуючи широкий спектр послуг для клієнтів.

«Грінвіч Тур» функціонує як приватне підприємство, що підтверджується його юридичною формою. (Додаток В). Очолює агентство Красовська Олена Юріївна, яка виступає в якості уповноваженої особи.

Офіс туристичного підприємства «Грінвіч Тур» знаходиться в м. Чернівці за адресою вул. Героїв Майдану 69/71.

Туристичне агентство «Грінвіч Тур» є приватним підприємством. Відповідно до статуту, агентство має право займатися будь-якими видами діяльності, які не заборонені законодавством України. Це включає, але не обмежується, наступними напрямками: турагентська діяльність, організація подорожей, культурного дозвілля, масових видовищних, культурних і спортивних заходів, надання побутових послуг, організація громадського харчування та інші види діяльності, дозволені чинним законодавством.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 79.12 Діяльність туристичних операторів. Даний КВЕД включає діяльність, спрямовану на організацію подорожей, транспортування та тимчасове розміщення туристів і мандрівників, а також на організацію та проведення турів, які реалізуються через туристичні агентства або безпосередньо туристичними операторами.

Серед інших видів діяльності прописані КВЕД:

79.11 Діяльність туристичних агентств

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

Персонал підприємства представлений 7-ма працівниками: директор, бухгалтер, 4 менеджера.

Ефективність функціонування на ринку підприємства залежить від вдало налагоджених процесів управління, які в свою чергу забезпечуються правильно побудованою організаційною структурою підприємства. Під організаційною структурою підприємства розуміємо «упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, зі стійкими відносинами, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого» [35].

Саме організаційною структурою підприємства окреслюються функціональні обов'язки та поле відповідальності, права та обов'язки кожного працівника колективу.

Організаційна структура ПП «Грінвіч Тур» - є лінійною (рис.2.1.)



Рис. 2.1. Організаційна структура управління «Грінвіч Тур»

Її особливістю є пряме передаванням наказів від керівника до підлеглих і далі до інших підлеглих.

Керівник підприємства (директор) безпосередньо керує співробітниками: бухгалтером та менеджерами. При невеликих розмірах підприємства така структура є однією з найпростіших і найбільш ефективних та забезпечує швидке донесення управлінських рішень із мінімальними затримками у виконанні завдань.

Основними перевагами лінійної структури управління є простота, чіткий розподіл завдань, компетенцій та відповідальності, реалізація принципу єдиначальності і персональної відповідальності за результати роботи, наявність одного комунікаційного каналу; чіткість, точність і оперативність управлінських рішень.

Основними недоліками є недостатня гнучкість, складність пристосування до нових цілей і завдань, високі вимоги та професіоналізм до керівника, неефективність при управлінні складними процесами, ускладненість зав'язків між рівнями управління, концентрація влади на вищому рівні, перевантаження середніх рівнів управління, відсутність підрозділів з планування і підготовки рішень, перевантаження персоналу інформацією.

Оскільки ПП «Грінвіч Тур» є невеликою організацією з обмеженим штатом співробітників і спеціалізується на наданні послуг населенню, використання лінійної структури управління є оптимальним рішенням. Ця структура широко застосовується в одноосібних власностях і на малих підприємствах з невеликою кількістю працівників.

У своїй діяльності підприємство керується законом «Про основи туристичної діяльності в Україні», Законом України «Про туризм» та іншими нормативно-правовими документами, що регулюють діяльність туристичних підприємств.

До ключових функціональних обов'язків керівника (директора) туристичного підприємства належать: організація управління економічною, фінансовою та господарською діяльністю суб'єкта туристичної діяльності відповідно до чинного законодавства, а також забезпечення відповідальності за прийняті управлінські рішення; формування стратегічного вектору розвитку

підприємства та визначення його довгострокових цілей; координація ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства та забезпечення цілісності управлінської системи; гарантування виконання зобов'язань перед споживачами туристичних послуг, бізнес-партнерами та іншими суб'єктами згідно з умовами трудових та господарських угод; реалізація комплексу заходів щодо забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями, ефективне використання їхніх професійних компетенцій та створення умов для їх професійного розвитку; застосування адміністративних і економічних методів управління, формування системи мотивації та стимулювання персоналу; укладання договорів, сприяння підвищенню ініціативності працівників; здійснення контролю за раціональним використанням фінансових та матеріальних ресурсів; видання наказів і розпоряджень, що охоплюють усі напрями діяльності підприємства; прийняття рішень щодо добору кадрів, їх переміщення, звільнення, направлення у відрядження, а також застосування заходів дисциплінарного впливу; організація обліку та забезпечення достовірності звітності щодо діяльності туристичного підприємства для представлення її учасникам або засновникам.

Бухгалтер туристичного підприємства відповідає за фінансово-бухгалтерське забезпечення, включаючи ведення бухгалтерського обліку та своєчасне подання фінансової звітності до відповідних державних органів контролю.

Управлінську ланку підприємства ПП «Грінвіч Тур» представляє головний менеджер, у безпосередньому підпорядкуванні якого перебувають менеджери з туризму. Головний менеджер виконує завдання з координації, організації та контролю професійної діяльності підлеглих.

Менеджер з туризму класифікується як представник професійної групи «Професіонали», є штатним працівником, який призначається на посаду та звільняється з неї згідно з чинним трудовим законодавством.

На період відсутності одного з менеджерів з туризму його функціональні обов'язки виконує інший працівник, що займає аналогічну посаду.

Під час здійснення професійної діяльності менеджер з туризму керується:

- нормативно-правовими актами, що регламентують туристичну сферу;
- статутом туристичного підприємства;
- наказами і розпорядженнями керівництва;
- внутрішніми трудовими правилами;
- посадовою інструкцією.

Менеджер з туризму зобов'язаний володіти знаннями щодо:

- чинного законодавства України та міжнародних угод у сфері туризму;
- об'єктів туристичного інтересу: історичних, природних, культурних пам'яток;
- географічних, кліматичних та культурних особливостей іноземних держав;
- стандартів класифікації засобів розміщення;
- інфраструктур закладів харчування, дозвілля, оздоровлення та спорту;
- видів транспорту та можливих маршрутів сполучення;
- консульсько-візових процедур;
- валютного, митного контролю;
- інформаційних ресурсів туристичної галузі;
- основ маркетингу, реклами та страхування;
- порядку оформлення туристичних документів;
- цінової політики та структури туристичних послуг;
- методик проведення переговорів, збору та обробки інформації із застосуванням сучасних цифрових технологій.

Менеджер повинен володіти вміннями:

- оновлювати рекламну інформацію;
- опрацьовувати відомості про туристичні об'єкти та дестинації;
- презентувати інформацію в доступній і привабливій формі;
- планувати туристичні маршрути та організовувати подорожі;
- бронювати транспортні квитки та готельні послуги;
- оформлювати договори реалізації туристичних послуг;

- користуватись спеціалізованими інформаційними джерелами та інтернет-ресурсами;
- здійснювати документальне оформлення візових процесів;
- представляти інтереси клієнтів у відповідних організаціях.

До кола функціональних обов'язків менеджера з туризму входить:

- вивчення запитів клієнтів і адаптація пропозицій відповідно до їхніх побажань;
- підбір оптимальних турів за критеріями вартості, якості та термінів;
- встановлення та підтримка партнерських зв'язків з готельними комплексами, перевізниками, екскурсійними агентствами;
- участь у формуванні вартості туристичних пакетів;
- надання клієнтам повної інформаційної підтримки з питань подорожей, оформлення віз, безпеки, маршрутів, проживання тощо;
- підготовка списків туристів, графіків поселення, обробка відповідних документів;
- організація зустрічей і проводів туристів, координація логістики;
- проведення інструктажу з техніки безпеки;
- складання звітності та ведення обліку турів;
- інформування керівництва про надзвичайні ситуації, що можуть виникнути під час подорожей.

Функціональні обов'язки працівників підприємства фіксуються у посадових інструкціях і представлені у зведеній таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Функції персоналу підприємства

Посада	Основні функції та обов'язки
Директор (керівник)	- Загальне управління діяльністю підприємства - Розробка стратегії розвитку - Координація роботи структурних підрозділів - Контроль за ресурсами - Управління персоналом (найм, звільнення, переведення)

	- Укладання договорів - Контроль за звітністю та взаємодія із зовнішніми партнерами
Бухгалтер	- Ведення бухгалтерського обліку - Формування фінансової звітності - Своєчасне подання звітності до контролюючих органів - Облік витрат і доходів підприємства
Головний менеджер	- Координація роботи менеджерів з туризму - Контроль за їхньою діяльністю - Організація взаємодії між працівниками туристичного відділу
Менеджер з туризму	- Консультування клієнтів - Формування турпродуктів та кошторисів - Оформлення договорів, путівок, страхових документів - Бронювання транспорту та готелів - Ведення статистики та звітності - Збір інформації про тури та країни - Організація логістики туристів - Інструктаж щодо безпеки - Оперативне реагування на надзвичайні ситуації

Для підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму співробітники компанії відвідують рекламні тури, що дає можливість в подальшому надавати якісні консультації під час вибору туру клієнтами, що ґрунтуються на власному досвіді та позиціювати співробітників «не просто туристичними менеджерами, а TravelAngel».

Фінансово-економічні показники ПП «Грінвіч Тур» [37]. Нами були проаналізовані основні фінансові показники компанії «Грінвіч Тур», які представлені в таблиці 2.2. Підприємство є високоприбутковим. Чистий прибуток за 2024 рік склав 335 тис. грн при доході 1219 тис. грн.

Чиста маржа (фінансовий показник, який вказує на частку чистого прибутку від виручки компанії, тобто скільки грошей лишається після покриття всіх витрат, включаючи податки та процентні платежі (відсоток чистого прибутку від виручки) становити 28,17%. Достатньо високий показник, який

вказує на те, що компанія ефективно контролює витрати і має достатньо високу оцінку на послуги.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники ПП «Грінвіч Тур»*

Показники	2024 рік
Дохід (тис.грн)	1219
Чистий прибуток (тис. грн)	335
Активи (тис грн)	772
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	264
Поточні зобов'язання (тис. грн)	78
Власний капітал(тис. грн)	694
<i>Фінансові індикатори</i>	
Коефіцієнт поточної ліквідності	916.50%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	337.47%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	392.07%
Коефіцієнт автономії	89.87%
Рентабельність активів (ROA)	43.41%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	63.68%
Чиста маржа	28.17%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1 250.45%
Коефіцієнт заборгованості	10.13%

Джерело : укладено автором за даними [37]

Рентабельність активів (ROA) – 43,41% означає, що кожна гривня, вкладена в активи, принесла понад 43 копійки чистого прибутку. Це високий результат, який показує на високу ефективність використання ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) - 63,68%. Показник є надзвичайно привабливим для власників, оскільки цей показник демонструє дуже високу віддачу на їхній інвестований капітал.

Отже, рівень рентабельності є надзвичайно високим, що свідчить про успішну бізнес-модель та ефективне управління.

Ліквідність компанії знаходиться на надзвичайно високому рівні, що гарантує своєчасне погашення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності: 916,50% (при нормі > 150-200%).

Коефіцієнти абсолютної ліквідності: 337,47% (при нормі > 20%).

Коефіцієнти швидкої ліквідності: 392,07% (при нормі > 100%).

Отже, підприємство не має жодних проблем із платоспроможністю. Такий високий рівень навіть може вказувати на те, що частина грошових коштів не задіяна в операційній діяльності та може бути реінвестована для подальшого зростання.

ПП «Грінвіч Тур» має міцну фінансову структуру і практично не залежить від позикових коштів.

Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу) складає 89,87% (при нормі > 50%). Це означає, що діяльність компанії майже на 90% сформована за рахунок власних коштів.

Коефіцієнти заборгованості становить 10,13%. Дуже низький показник, що підтверджує мінімальну залежність від кредиторів.

Коефіцієнт покриття необоротних активів складає 1250,45% і вказує на те, що власний капітал більше ніж у 12 разів перевищує вартість необоротних активів, що є ознакою високої стабільності, особливо для компаній у сфері послуг (туризм), які не потребують значних капітальних вкладень.

Отже, компанія є фінансово незалежною та стійкою, що мінімізує фінансові ризики.

Динаміка окремих фінансових показників представлена нами на рис.2.1.

За даними рис. 2.1., як і більшість українських туристичних підприємств ПП «Грінвіч Тур» зіткнулась із викликами і працювала на межі збитковості. Повільне, але стає відновлення фінансової стабільності відбулось у 2023 році. Для 2024 року характерним є перехід до високорентабельного стану з відмінною ліквідністю.

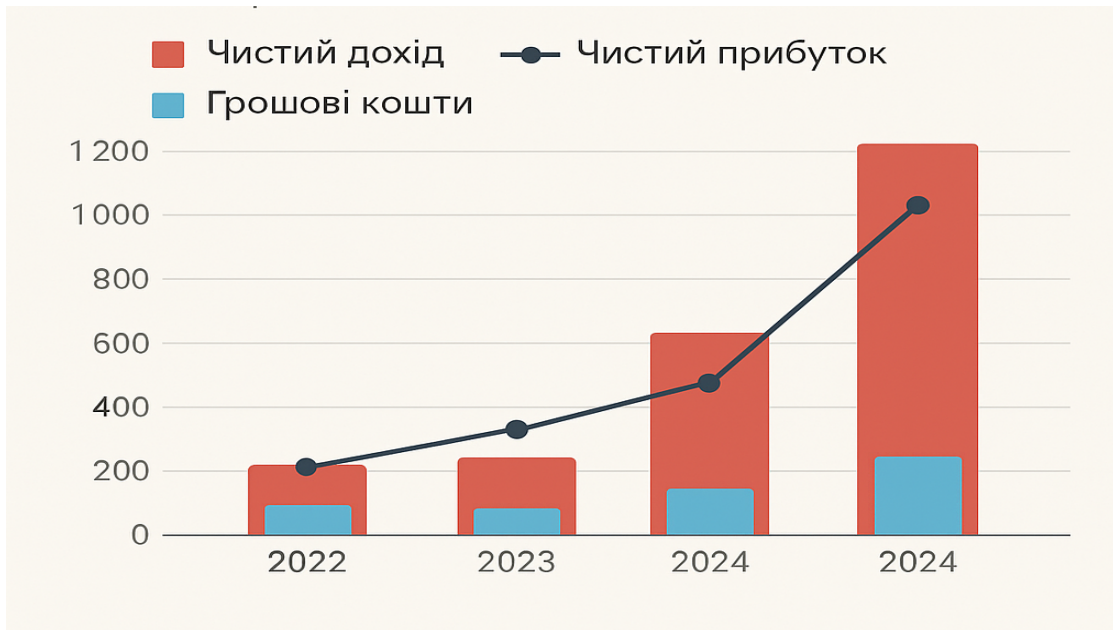


Рис. 2.1 Динаміка фінансових показників ПП «Грінвіч Тур» (тис. грн)

Джерело : розроблено автором

2022 р. Рентабельність = $(-50 / 250) \times 100\% = -20\%$

2023 р. Рентабельність = $(140 / 700) \times 100\% = 20\%$

2024 р. Рентабельність = $(335,2 / 1218,6) \times 100\% = 27,5\%$

Витрати на оплату праці в 2024 році становили 560 тис. грн., що пересічно складає близько 8 тис. грн. на працівника.

Отже, фінансово сильними сторонами ПП «Грінвіч Тур» є: висока прибутковість, виняткова платоспроможність, фінансова незалежність (переважна частка власного капіталу в структурі активів і низький рівень боргу).

У полі потенційної уваги підприємства повинна знаходитись ефективність використання грошей - надлишок грошових коштів, який вказує на високу абсолютну ліквідність, може бути неефективно використаний. Варто відзначити можливості для реінвестування в маркетинг, розвиток нових напрямків або технологій.

ПП «Грінвіч Тур» - це фінансово-здорова, високорентабельна та стійка компанія з мінімальними ризиками.

Основні напрями діяльності туристичного підприємства.

Туристична компанія «Грінвіч Тур» працює на ринку туристичних послуг м. Чернівці понад 17 років. Вона використовує найбільш передову систему онлайн бронювання на туристичному ринку (рис.2.2). Компанія працює під гаслом «Чесна Гарантія мінімальної ціни»

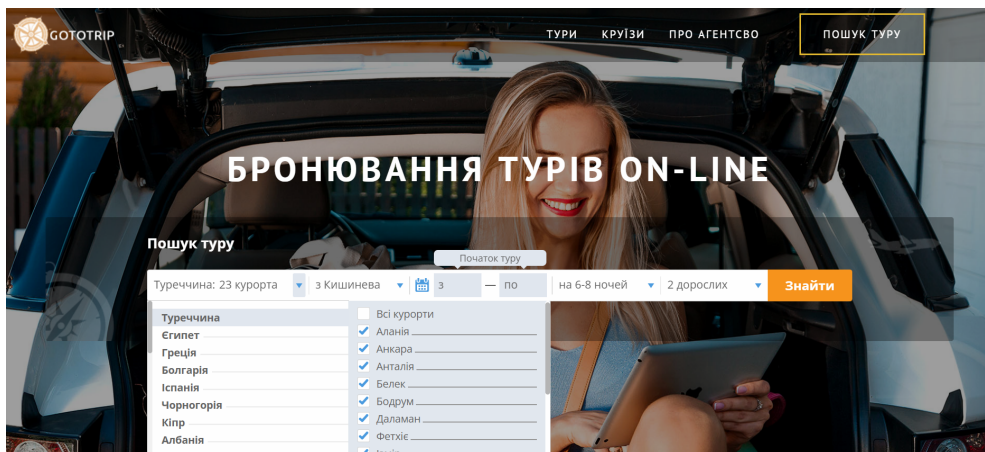


Рис. 2.2.Візуалізація зі сторінки сайту ПП «Грінвіч Тур»

Компанія зосередила свою увагу таких туристичних сегментах, як рекреаційний, а саме пляжний туризм, лікувально-оздоровчий, екскурсійний, освітній.

Сегмент *пляжного туризму* (найпопулярніші напрями) орієнтується на країни *масових напрямків*, зокрема: **Туреччина** (курорти Аланія, Анталія, Белек, Бодрум, Даламан, Фетхіє, Ізмір, Стамбул, Кемер, Мармаріс, Сіде, Улудаг, Кушадаси, Каппадокія, Чешме та ін); **Єгипет** (Олександрія, Ель-Гуна, Хургада, Луксор, Сафага, Шарм ель шейх, Таба, Сомма Бей, Дахаб, Марса Алам, Макаді Бей, Ель Кусейр, Мерса-Матрух, Ель-Аламейн); **Греція** (о. Крит – Агіос Ніколаос, Аттика, о. Корфу, о. Кос, о. Крит – Елунда, о. Крит – Ханья, о. Крит – Іракліон, Халкідікі – Неа Каллікратія, Лутраки, о. Міконос, о. Крит – Ретимно, о. Родос, Салоніки, о. Закінф, Пелопоннес, о. Санторіні, о. Скіатос, о. Тасос, о. Евбея, Кавала, Піерія, о. Кефалонія, Ігумениця, Яніна, о. Крит – Ієрапетра, Халкідікі – Кассандра, о. Хіос, Халкідікі – Сітонія, о. Самос, Халкідікі – Афон,

о. Карпатос); **Болгарія** (30 курортів); **Іспанія** (30 курортів); **Чорногорія** (18 курортів), **Кіпр** (9 курортів), **Албанія** (8 курортів), **Хорватія** (45 курортів), **Італія** (52 курорти).

Екзотичний пляжний відпочинок: Танзанія (Занзібар) (тури для поціновувачів екзотики), *Мальдіви, Сейшели, Домініканська Республіка, Шрі-Ланка* (класичні преміум-напрямки для спокійного та романтичного відпочинку), *Тайланд*.

У сегменті *оздоровчого туризму* ПП «Грінвіч Тур» надає повну інформацію про лікувальні програми, умови проживання, харчування санаторіїв та курортів з лікувальними процедурами в Угорщі та Чехії.

Лінійка *екскурсійних турів* охоплює майже всі країни світу, серед яких найбільш популярними напрямками є Італія, Франція, Іспанія, Туреччинна. Під час екскурсійних подорожей туристи мають можливість відвідати історичні та культурні пам'ятки, музеї, галереї та інші цікаві місця з досвідченими гідями.

Грінвіч Тур пропонує унікальну програму *освітнього туру* на Мальті, яка поєднує в собі високу якість освіти, привабливий клімат та багату культурну спадщину острова. Саме Мальта – це краще місце для вивчення англійської мови.

ПП «Грінвіч Тур» співпрацює з низкою туроператорів таких як: Join UP, Coral Travel, TEZ tour, DER tour, Toco MD, New Planet, VK tour, Midian).

Розподіл туристів за країнами відвідування представлений на рис. 2.3

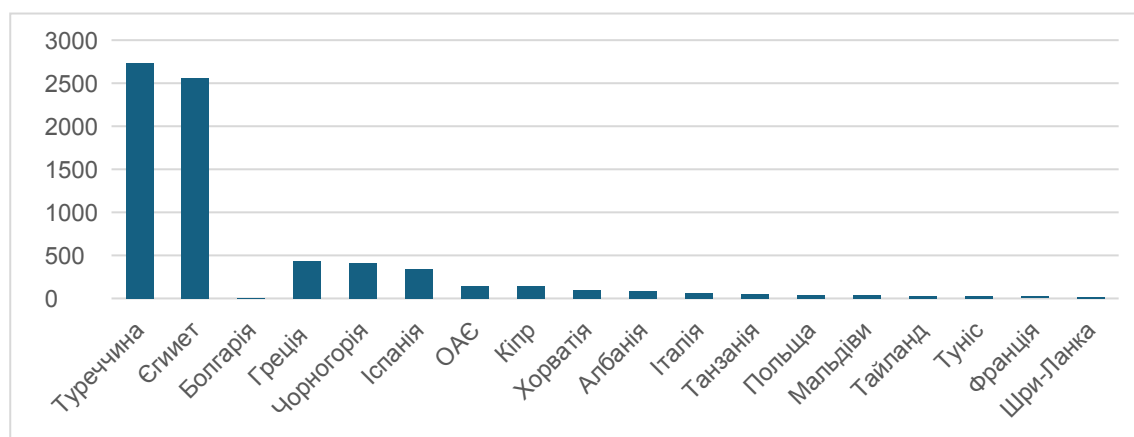


Рис. 2.3 - Розподіл туристів за країнами відвідування, (осіб)

Джерело : розроблено автором

Продажі «Грінвіч Тур» у розрізі туроператорів подані в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Продажі «Грінвіч Тур» по ТО за 2024 рік

Оператор	Заявок	Туристів
Join UP	1200	2563
Coral Travel	1025	2150
Компас	258	528
TEZ Tour	153	317
Toco Tour	58	126
VK Tour	55	120
Desadmi	15	43

Як видно із таблиці 2.3 найбільша кількість туристів була відправлена ПП «Грінвіч Тур» від туристичних операторів Join UP і Coral Travel. Найменша від місцевого туроператора Desadmi.

Компанія пропонує тури з вильотами з різних міст, орієнтуючись як на українських, так і на європейських клієнтів. Наразі прямі авіатури з України відсутні через воєнний стан. Компанія активно пропонує авіатури з багатьох великих міст сусіднього закордоння. Вильоти з міст Європи (найчастіше для українських туристів): Польща (Варшава, Краків, Катовіце, Жешув). Це основний хаб для авіаперельотів до популярних курортних країн; Молдова (Кишинів). Зручний аеропорт для вильотів до Туреччини, Єгипту та інших південних напрямків; Румунія (Бухарест, Яси, Сучава та ін.), Угорщина (Будапешт, Дебрецен), Німеччина (Берлін).

Для туристичного підприємства важливу роль у комунікації з клієнтами через Інтернет відіграє його веб-сторінка (сайт) та соціальні мережі. Це місце, де формується імідж компанії, відбувається спілкування з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, здійснюється продаж послуг і підтримується

лояльність клієнтів. Крім того, через веб-сторінку туристична компанія може виконувати інші управлінські цілі, такі як удосконалення внутрішніх процесів, оптимізація витрат, розширення ринків, створення іміджу, альтернативних каналів продажу та отримання додаткових надходжень через рекламу на сайті [9]. Досліджуване підприємство в цьому плані має власний веб-сайт з інтегрованою у нього системою онлайн бронювання, що працює в режимі 24/7. Це створює додаткові зручності для клієнтів та позиціює компанію, як інновативну. Також, ПП «Грінвіч Тур» веде сторінки у соціальних мережах (Фейсбук <https://www.facebook.com/share/15avpsRGsp/>, Інстаграм https://www.instagram.com/greenwich_tour?igsh=MTF6YWRpbHZ1bnA3eg==), які наповнюються високоякісним контентом для підписників

Нами було проведено SWOT-аналіз для туристичного підприємства «Грінвіч Тур», який допоміг виявити ключові фактори успіху, що сприяють розвитку компанії в галузі туризму, оцінити його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз туристичного підприємства "Грінвіч Тур"

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Наявність висококваліфікованого персоналу з належним досвідом роботи у сфері туристичних послуг; – Формування широкого асортименту туристичних продуктів; – Зручність розташування офісу у безпосередній близькості до районів із підвищеною щільністю потенційних клієнтів; – Оперативність в організації оформлення необхідної туристичної документації; – Надання туристичних послуг відповідно до високих стандартів європейських вимог; – Проведення гнучкої цінової політики,	– Залежність від сезонності туристичного попиту – Відсутність маркетингового відділу – Обмежена географічна присутність – Відсутність власних автобусів – Технічні ризики (вразливість до DDoS-атак, проблем з хостингом)

що забезпечує конкурентоспроможність продуктів підприємства; – Стабільна клієнтська база – Фінансова стійкість підприємства; – Значний досвід діяльності на туристичному ринку та адаптація до змін	
Можливості – Подолання сезонності за рахунок широкого асортименту продукції – Можливості для партнерства з місцевими та міжнародними туроператорами – Участь у виставках та форумах – Активна присутність у соцмережах – Підвищення кваліфікації персоналу – Зайняття нової конкурентної позиції у зв'язку зі зміною конкурентної ситуації на туристичному ринку України (зменшенням кількості працюючих туристичних підприємств)	Загрози - Загальна нестабільність в країні у зв'язку з війною - Зміни в законодавстві щодо туристичної діяльності – Зниження рівня доходів мешканців

«Грінвіч Тур» має міцні позиції на українському ринку туристичних послуг завдяки своєму багаторічному досвіду, надійності, високому рівню обслуговування та активній маркетинговій діяльності. Агентство має значний потенціал для розвитку, який може бути реалізований завдяки розширенню спектра пропонованих послуг, впровадженню інноваційних технологій та активному використанню можливостей онлайн-маркетингу.

2.2. Оцінювання економічної складової оцінки ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»

Першим етапом оцінювання рівня ефективності управління персоналу на туристичних підприємствах є визначення вагомості критеріїв її складових. Доречним є врахувати, що економічна складова ефективності управління персоналу є комплексним показником, що формується з трьох складових:

- 1) господарської;
- 2) маркетингової;
- 3) інноваційної компоненти.

Для кожної із них доцільним також є визначення вагомості для туристичного підприємства

Визначаючи вагомість критеріїв оцінювання ефективності управління персоналу також дотримуємось трьох етапної процедури.

Під час першого етапу визначається вагомість складових ефективності управління персоналу;

Другий етап охоплює визначення вагомості компонент складових ефективності управління персоналу (у разі наявності);

Завершальний, третій етап передбачає визначення вагомості критеріїв усередині кожної із складових або компонент.

В подальшому, для оцінювання рівня ефективності управління персоналом на туристичному підприємстві застосовуються інтегральні рівні вагомості критеріїв.

Результати експертного опитування та визначення на його основі рівня вагомості складових ефективності управління персоналу аналізованих туристичних підприємств представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати експертного опитування щодо вагомості складових ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»

Складові ефективності управління персоналу	Експерти					Середній коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	
Економічна	0,45	0,35	0,40	0,45	0,40	0,410
Соціальна	0,35	0,35	0,30	0,30	0,30	0,320
Організаційна	0,20	0,30	0,30	0,25	0,30	0,270
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.5, свідчить про те, що для туристичного підприємства ПП «Грінвіч Тур» найбільш вагомою є економічна

складова ефективності управління персоналом, що підтверджується найвищим середнім коефіцієнтом значущості, який становить 0,410. Водночас показники середніх коефіцієнтів вагомості соціального та організаційного компонентів (відповідно 0,320 та 0,270) є нижчими порівняно з економічною складовою. Це дозволяє зробити висновок про наявність певних проблемних аспектів в управлінні персоналом саме у соціальній та організаційній сферах. З практичного погляду це свідчить про необхідність зосередження уваги керівництва підприємства на вдосконаленні відповідних напрямів роботи. Доцільним є посилення управлінських дій, спрямованих на підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок впровадження соціальних ініціатив і поліпшення організаційної структури. При цьому слід враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

На другому етапі визначається вагомість компонент економічної складової ефективності управління персоналу: господарської, маркетингової та інноваційної компоненти. З цією метою аналізованих туристичних підприємствах проведено опитування експертів, результати яких представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати експертного опитування щодо вагомості компонент економічної складової ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»

Компоненти економічної складової ефективності управління персоналу	Експерти					Середній коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	
Господарська	0,45	0,35	0,40	0,45	0,40	0,41
Маркетингова	0,35	0,35	0,30	0,30	0,30	0,32
Інноваційна	0,20	0,30	0,30	0,25	0,30	0,27
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Як свідчать результати аналізу, представлені у таблиці 2.6, найбільш значущою для ПП «Грінвіч Тур» є господарська складова економічного блоку оцінювання ефективності управління персоналом, що підтверджується

найвищим середнім коефіцієнтом вагомості, який дорівнює 0,41. Водночас найнижчий показник середнього коефіцієнта вагомості зафіксовано для інноваційної компоненти, яка становить лише 0,27. Це свідчить про те, що зазначеному напрямку на підприємстві приділяється майже вдвічі менше уваги з боку управлінської ланки, як у контексті планування, так і в частині розподілу ресурсів. Подібна ситуація створює загрозу зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг у коротко- та середньостроковій перспективі.

На наступному етапі дослідження здійснюється визначення вагомостей окремих критеріїв оцінювання ефективності персоналу у межах кожної складової та її компонент. Так, у межах економічної складової виокремлюються три ключові компоненти:

1. Господарська компонента, що охоплює:

- рівень обсягів реалізації послуг, безпосередньо пов'язаний із результативністю праці персоналу;
- прибутковість діяльності, що зумовлена ефективністю роботи працівників.

2. Маркетингова компонента, яка включає:

- зростання частки ринку, досягнуте завдяки діям персоналу;
- формування та підтримання позитивного іміджу підприємства;
- результативність проведення рекламних кампаній.

3. Інноваційна компонента, до складу якої входять:

- розвиток творчого потенціалу працівників;
- рівень володіння сучасними інформаційними технологіями;
- обізнаність з інноваційними рішеннями та продуктами у сфері туризму;
- загальна інноваційна активність персоналу.

Зазначене структурування дозволяє глибше дослідити окремі аспекти управління персоналом та виявити пріоритетні напрями для вдосконалення в межах загальної системи управління ефективністю кадрів на туристичному підприємстві.

Для визначення вагомості за кожним критерієм проведено експертні опитування, результати яких представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення вагомості критеріїв оцінювання економічної складової ефективності управління персоналу для туристичного підприємства «Грінвіч Тур»

Критерії оцінювання економічної складової ефективності управління персоналу	Експерти					Середній коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	
Обсяг продажу, обумовлений роботою персоналу	0,50	0,60	0,40	0,70	0,55	0,550
Прибуток, обумовлений роботою персоналу	0,50	0,40	0,60	0,30	0,45	0,450
Зростання частки ринку, обумовлене роботою персоналу	0,45	0,40	0,35	0,40	0,30	0,380
Рівень іміджу підприємства, обумовлений роботою персоналу	0,35	0,30	0,35	0,35	0,35	0,340
Рівень ефективності рекламної діяльності	0,20	0,30	0,30	0,25	0,35	0,280
Рівень творчого потенціалу персоналу	0,34	0,28	0,30	0,30	0,28	0,300
Рівень знань інформаційних технологій	0,23	0,20	0,25	0,22	0,20	0,220
Рівень знань інноваційних технологій та продуктів	0,15	0,20	0,20	0,18	0,24	0,194
Рівень інноваційної активності персоналу	0,28	0,32	0,25	0,30	0,28	0,286

Згідно з аналітичними даними, наведеними в таблиці 2.7, на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур» спостерігається нерівномірний розподіл коефіцієнтів вагомості серед критеріїв усередині окремих компонент ефективності управління персоналом. Подібна диспропорція зумовлена, з одного боку, відмінною кількістю оцінювальних показників у кожній з компонент, а з іншого – недостатньою системністю та збалансованістю управлінських рішень у сфері кадрової політики. Це свідчить про нерівномірну

концентрацію зусиль з боку управлінського апарату підприємства при реалізації окремих напрямів роботи з персоналом.

Так, найнижчий рівень вагомості серед критеріїв інноваційної компоненти економічної складової управління персоналом має показник «Рівень знань інноваційних технологій та продуктів» – 0,194. У той час як максимальне значення коефіцієнта вагомості в межах цієї ж компоненти зафіксовано для критерію «Рівень творчого потенціалу персоналу», який становить 0,300. Таким чином, внутрішній дисбаланс між зазначеними критеріями в межах інноваційної компоненти досягає 10,6%, що є свідченням несистемного підходу до формування інноваційного кадрового потенціалу.

Аналогічні розрахунки, виконані для інших компонент економічної складової — зокрема маркетингової та господарської — також демонструють розбіжності у значеннях вагомості окремих критеріїв. Така тенденція свідчить про необхідність удосконалення підходів до планування й реалізації заходів з підвищення ефективності управління персоналом, особливо у контексті досягнення стратегічної збалансованості між ключовими функціональними напрямками.

Аналіз значень середніх коефіцієнтів вагомості засвідчує, що в межах маркетингової компоненти економічної складової управління персоналом на підприємстві «Грінвіч Тур» спостерігається розрив у 10% між такими критеріями, як «Рівень іміджу підприємства, обумовлений роботою персоналу» (коефіцієнт вагомості – 0,380) та «Рівень ефективності рекламної діяльності» (коефіцієнт вагомості – 0,280). Аналогічне відхилення фіксується й у межах господарської компоненти, яка включає два критерії: «Обсяг продажу, зумовлений діяльністю персоналу» (0,550) та «Прибуток, отриманий завдяки роботі персоналу» (0,450).

Таким чином, у всіх розглянутих компонентах економічної складової управління персоналом простежується значний ступінь дисбалансу у розподілі вагомостей за окремими критеріями, що вказує на неоднорідність управлінських пріоритетів.

Інтегральні коефіцієнти вагомості, наведені у таблиці 2.8, демонструють дещо згладжену структуру у порівнянні з первинними коефіцієнтами вагомості критеріїв. Це пов'язано з тим, що при їх розрахунку враховано загальні вагомості економічної складової та її окремих компонент. Наприклад, у межах маркетингової компоненти розрив зменшився з 10% до 5%, а для інноваційної – з 10,6% до 8%. Отже, інтегральний підхід забезпечує більш збалансоване відображення ролі окремих критеріїв у системі управління персоналом.

Слід зауважити, що хоча врахування вагомості компонент не змінює загальної структури розподілу показників, воно дозволяє більш об'єктивно оцінити їх взаємне співвідношення. Перевага обраного методичного підходу полягає у можливості не лише порівнювати інтегральні вагомості всередині однієї складової, а й здійснювати міжкомпонентний аналіз, що підвищує точність управлінських висновків.

Після завершення процесу визначення інтегральних коефіцієнтів вагомості стає можливим здійснення комплексної оцінки кожного з критеріїв економічної ефективності управління персоналом. Зазначені оцінки базуються на експертному аналізі, що дозволяє врахувати специфіку діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

В якості експертів обрано групи фахівців із числа штатних працівників. Аналіз таблиці 2.8 дозволяє зробити наступні висновки.

Найнижчі показники середніх оцінок ефективності управління персоналом спостерігаються у межах маркетингової компоненти. Жоден з відповідних критеріїв не перевищує 2 балів, що обумовлює й найменше інтегральне значення оцінки цієї складової економічної ефективності управління персоналом на підприємстві «Грінвіч Тур» — 1,725 з урахуванням вагомості. Це свідчить про необхідність зосередження управлінських зусиль саме на цьому напрямі, зокрема щодо активізації роботи персоналу в сфері маркетингу. Особливу увагу слід приділити підвищенню рівня показника зростання частки ринку, який отримав найнижчу оцінку – лише 1,5 бала.

Таблиця 2.8

Визначення інтегральних коефіцієнтів вагомості економічної складової ефективності управління персоналу для підприємства «Грінвіч Тур»

Критерії оцінювання економічної складової ефективності управління персоналу	Коефіцієнти вагомості			Інтегральний коефіцієнт вагомості
	Складових	Компонент	Критеріїв	
Обсяг продажу, обумовлений роботою персоналу	0,4	0,41	0,550	0,56
Прибуток, обумовлений роботою персоналу	0,4	0,41	0,450	0,44
Зростання частки ринку, обумовлене роботою персоналу	0,4	0,32	0,380	0,36
Рівень іміджу підприємства, обумовлений роботою персоналу	0,4	0,32	0,340	0,33
Рівень ефективності рекламної діяльності	0,4	0,32	0,280	0,31
Рівень творчого потенціалу персоналу	0,4	0,27	0,300	0,31
Рівень знань інформаційних технологій	0,4	0,27	0,220	0,25
Рівень знань інноваційних технологій та продуктів	0,4	0,27	0,194	0,23
Рівень інноваційної активності персоналу	0,4	0,27	0,286	0,31

У межах господарської компоненти економічної складової оцінки ефективності управління персоналом фіксуються досить високі оцінки – 3,2 та 2,7 бала відповідно. Водночас між цими значеннями простежується істотний розрив, який становить 18,5% $((3,2-2,7)/2,7)*100$. Така диспропорція вказує на наявність внутрішньої нерівномірності та може свідчити про ослаблення конкурентної позиції підприємства. У зв'язку з цим доцільно вжити заходів щодо підвищення прибутковості, зумовленої діяльністю персоналу, що сприятиме вирівнюванню показників та посиленню конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Середні оцінки за інноваційною компонентою економічної складової ефективності управління персоналом на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур» є порівняно високими. Зокрема, показники «Рівень творчого потенціалу

персоналу» та «Рівень знань інноваційних технологій та продуктів» отримали найвищі оцінки серед усіх критеріїв економічної складової — по 3,7 бала. Це свідчить про достатній рівень інноваційного потенціалу персоналу в окремих аспектах.

Однак, з позиції формування управлінських заходів, дана компонента також потребує коригування — особливо щодо таких показників, як «Рівень знань інформаційних технологій» та «Рівень інноваційної активності персоналу». Оцінки за цими критеріями суттєво нижчі — на 42,3% від вищезазначених (розраховано за формулою: $((3,7 - 2,6) / 2,6) \times 100 = 42,3\%$). Це вказує на наявність внутрішніх дисбалансів у реалізації інноваційного потенціалу персоналу.

Наступним етапом дослідження ефективності управління персоналом у межах обраної методики оцінювання є аналіз соціальної та організаційної складових, що дозволить сформувати цілісне уявлення про кадрову ситуацію на підприємстві та визначити напрями подальшого вдосконалення управлінських процесів.

2.3. Визначення рівня соціальної та організаційної складових оцінки ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»

Алгоритм, що застосовується для оцінки соціальної та організаційної складових ефективності управління персоналом, відрізняється від підходу, який використовується при визначенні економічної складової. Головною відмінністю є відсутність етапу визначення вагомості окремих компонент у структурі цих складових. Це зумовлено тим, що соціальна й організаційна складові формуються не з компонентів, а з окремих елементів, кожен з яких розглядається як самостійний критерій оцінювання.

Оскільки значення вагомостей соціальної та організаційної складових ефективності управління персоналом для туристичного підприємства «Грінвіч

Тур» вже були визначені у підрозділі 2.2, подальшим етапом дослідження є встановлення вагомості за окремими критеріями, що формують відповідні складові (ці критерії були визначені у пункті 1.1).

У таблиці 2.9 подано результати розрахунків середніх коефіцієнтів вагомості для критеріїв, що характеризують соціальну складову, а також інтегрального коефіцієнта вагомості для всієї соціальної складової, виходячи з умовного значення її середньої вагомості, яке становить 0,32.

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільше значення інтегрального коефіцієнта вагомості (0,45) має показник «Динаміка зростання заробітної плати персоналу», що вказує на його ключове значення для оцінки ефективності соціального аспекту управління. Водночас найменше значення (0,30) спостерігається за показником «Можливості навчання та посадового просування».

З огляду на ці результати, доцільно рекомендувати керівництву ПП «Грінвіч Тур» посилити увагу до формування умов для професійного розвитку працівників, зокрема – забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання в межах організації.

Безумовно, реалізація можливостей для кар'єрного зростання в умовах організації з невеликою чисельністю персоналу (штат підприємства «Грінвіч Тур» складається лише з 7 осіб) є доволі складним завданням. Однак, питання підвищення кваліфікації та навчання працівників цілком можна вирішити, обравши оптимальні за вартістю та форматом освітні рішення. Зважаючи на сучасний рівень розвитку цифрових технологій, використання дистанційного навчання або онлайн-курсів є доступним та ефективним підходом, який не потребує значних фінансових чи організаційних ресурсів.

Визначення інтегрального коефіцієнта вагомості соціальної складової оцінки ефективності управління персоналу для туристичного підприємства «Грінвіч Тур»

Критерії оцінювання соціальної складової ефективності управління Персоналу	Експерти					Середній коефіцієнт вагомості критеріїв	I*
	1	2	3	4	5		
Динаміка зростання заробітної плати персоналу	0,55	0,60	0,60	0,70	0,65	0,62	0,45
Гарантії зайнятості на тривалий період часу	0,55	0,40	0,60	0,50	0,45	0,5	0,40
Стабільність кадрового складу	0,35	0,40	0,30	0,40	0,30	0,35	0,33
Стан умов праці і культурно– побутового обслуговування на підприємстві	0,40	0,45	0,45	0,40	0,40	0,42	0,37
Можливості навчання та посадового просування	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,28	0,30
Соціально– психологічний клімат в колективі	0,50	0,55	0,60	0,55	0,55	0,55	0,42

*I**- інтегральний коефіцієнт вагомості соціальної складової

У таблиці 2.10 представлено результати обчислень середніх коефіцієнтів вагомості критеріїв, що характеризують організаційну складову ефективності управління персоналом підприємства «Грінвіч Тур». Крім того, у таблиці наведено інтегральне значення вагомості цієї складової за умови, що її середній коефіцієнт вагомості приймається на рівні 0,27.

Для підвищення ефективності управління персоналом у межах кадрової політики керівництву підприємства «Грінвіч Тур» варто звернути особливу увагу на організаційні показники, зокрема «Якість продукції та послуг» та «Рівень керованості персоналу». Це обґрунтовується тим, що саме цим

показникам відповідають найнижчі інтегральні коефіцієнти вагомості у відповідній групі — 0,27 та 0,30 відповідно.

Таблиця 2.10

Визначення інтегрального коефіцієнта вагомості організаційної складової оцінки ефективності управління персоналу для туристичного підприємства «Грінвіч Тур»

Критерії оцінювання організаційної складової ефективності управління персоналу	Експерти					Середній коефіцієнт вагомості	I^*
	1	2	3	4	5		
Стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами і освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників	0,45	0,50	0,40	0,45	0,45	0,45	0,35
Ефективність використання робочого часу та кваліфікації персоналу	0,55	0,40	0,45	0,50	0,45	0,47	0,36
Якість продукції та послуг	0,20	0,25	0,30	0,30	0,30	0,27	0,27
Рівень керованості персоналу	0,30	0,35	0,35	0,30	0,30	0,32	0,30

**I – Інтегральний коефіцієнт вагомості організаційної складової*

Щодо підвищення ефективності управління за показником «Якість продукції та послуг», слід підкреслити необхідність впровадження комплексного підходу до управління якістю туристичних послуг. Такий підхід передбачає систематичний контроль, запобігання виникненню дефектів і недопущення їх у наданні послуг.

Оцінювання виробничих процесів, явищ і об'єктів створює базу для реалізації зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на ефективність управління персоналом. У разі, якщо оцінка не відповідає актуальним потребам, втрачається можливість належної керованості персоналом, оскільки відсутня належна взаємозалежність між поведінкою працівників та чинниками, що її формують.

Отже, керованість персоналу можна розглядати як показник, що відображає взаємозв'язок між факторами впливу та характеристиками об'єкта

регулювання (персоналу) у контексті мотиваційного впливу для досягнення поставлених цілей.

Після визначення вагомостей критеріїв соціальної та організаційної складових оцінки ефективності управління персоналом, наступним кроком є отримання експертних оцінок за показниками, що їх характеризують, а також розрахунок загальної оцінки ефективності управління за цими складовими з урахуванням інтегральної вагомості кожного показника.

Оцінка показників проводилась, як і у випадку з економічною складовою за 4-бальною шкалою. Результати розрахунків соціальної та організаційної складової по «Грінвіч Тур» представлено у таблицях 2.11., 2.12.

Як свідчать дані таблиці 2.11, для підприємства «Грінвіч Тур» найнижчі показники з урахуванням вагомості у межах соціальної складової припадають на такі критерії, як «Можливості навчання та кар'єрного просування» (з оцінкою 0,6) та «Гарантії довготривалої зайнятості» (з оцінкою 0,88).

Зауважимо, що управлінські заходи, спрямовані на покращення ефективності управління персоналом через збільшення можливостей навчання та кар'єрного росту, вже були розглянуті раніше. Що стосується підвищення результативності управлінської діяльності через забезпечення гарантій тривалої зайнятості, варто врахувати специфіку сучасного глобального інформаційного суспільства. Інформація про умови праці та соціальні гарантії поширюється надзвичайно швидко, тому працівники ретельно відстежують релевантні соціальні аспекти і порівнюють їх із реальними умовами на своєму підприємстві. Це створює додатковий стимул для керівництва забезпечувати прозорість і надійність соціальних гарантій.

Щодо організаційної складової, найнижчий показник ефективності управління персоналом з урахуванням вагомості критеріїв отримано за показником «Рівень керованості персоналу» — 0,360. Друге місце за низькими оцінками посідає показник «Якість продукції та послуг», з відповідною оцінкою 0,594.

Таблиця 2.11

Визначення соціальної складової оцінки ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»

Показник	Оцінка середня	Інтегральний коефіцієнт вагомості	Оцінка з урахуванням вагомості
Динаміка зростання заробітної плати персоналу	2,2	0,45	0,99
Гарантії зайнятості на тривалий період часу	2,2	0,40	0,88
Стабільність кадрового складу	3,2	0,33	1,06
Стан умов праці і культурно-побутового обслуговування на підприємстві	3,0	0,37	1,11
Можливості навчання та посадового просування	2,0	0,30	0,6
Соціально-психологічний клімат в колективі	3,0	0,42	1,26
В цілому		5,9	

Таблиця 2.12

Визначення організаційної складової оцінки ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур»

Показник	Оцінка середня	Інтегральний коефіцієнт вагомості	Оцінка з урахуванням вагомості
Стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами і <u>освітньо</u> -кваліфікаційними рівнями працівників	2,2	0,35	0,770
Ефективність використання робочого часу та кваліфікації Персоналу	3,2	0,36	1,152
Якість продукції та послуг	2,2	0,27	0,594
Рівень керованості персоналу	1,2	0,30	0,360
В цілому			2,876

Узагальнюючи результати оцінок ефективності управління персоналу за організаційною складовою на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур» можна зробити висновки, що найбільш низька оцінка за організаційною складовою

ефективності управління персоналу. Для «Грінвіч Тур» є характерним наявність високої оцінки за економічною складовою, з одного боку, та наявність найнижчої оцінки за соціальною складовою, з іншого боку. Таку ситуацію слід вважати, як економічно нестабільну, оскільки стабільність економічним результатам забезпечують соціальні заходи та показники. Відсутність достатньої соціальної підтримки персоналу може призвести до соціальної напруги та зменшення зацікавленості персоналу у реалізації економічних цілей підприємства.

Таким чином, оцінювання ефективності управління персоналу дозволяє виявити проблемні сфери в управлінні персоналом. В той же час оцінювання повинно комплексним та системним, що потребує удосконалення науково-методичних підходів до одержання оцінки ефективності управління персоналу туристичного підприємства.

Висновки до другого розділу

Визначено, що серед критеріїв соціальної складової для туристичного підприємства «Грінвіч Тур» найвищу вагу мають такі показники, як «динаміка зростання заробітної плати персоналу», «гарантії тривалої зайнятості» та «соціально-психологічний клімат у колективі». У межах організаційної складової найбільш вагомими виявилися критерії «стан забезпечення підприємства персоналом за професійними, спеціалізованими, посадовими та освітньо-кваліфікаційними характеристиками працівників» та «ефективність використання робочого часу і рівня кваліфікації персоналу».

Оцінки соціальної та організаційної складової на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур» є значно диференційованими. Наприклад, оцінка за показником «Можливості навчання та посадового просування» становить 1,29, а за показником «Соціально-психологічний клімат в колективі» – всього 0,6. Ця ситуація свідчить про управлінську фрагментарність у реалізації окремих функцій управління персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму

Результативна взаємодія працівників у команді є важливим чинником розвитку підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей. Відтак, належна організація мотиваційних механізмів виступає обов'язковою передумовою забезпечення стабільного функціонування та успішного розвитку фірми.

У туристичному підприємстві ПП «Грінвіч Тур» було здійснено анкетне опитування з метою дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, а також рівня задоволеності персоналу чинною системою мотивації, яка функціонує на підприємстві. Результати даного анкетування дозволять виявити недоліки в системі стимулювання і мотивації праці на досліджуваному туристичному підприємстві (рис. 3.1, рис. 3.2, рис. 3.3)

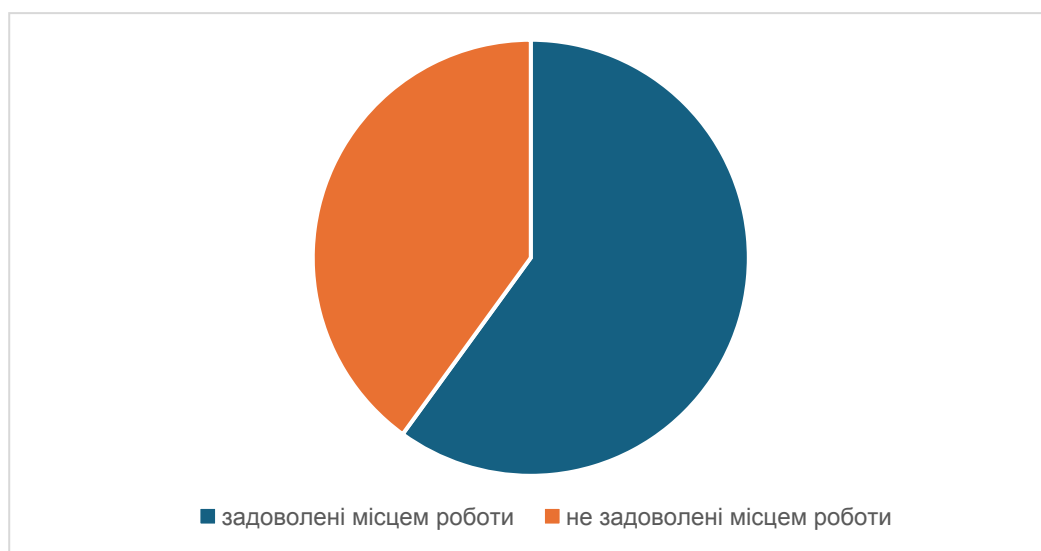


Рис. 3.1 Оцінка рівня задоволеності працівників ПП «Грінвіч Тур» трудовою діяльністю, (%)

Як видно з рис. 3.1, найбільша частка опитаних (60 %) не задоволена поточними умовами праці. Разом з тим 40 % респондентів вказали на

прийнятність умов роботи, що свідчить про потенціал її вдосконалення, а не повне реформування.

Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці (рис. 3.2).

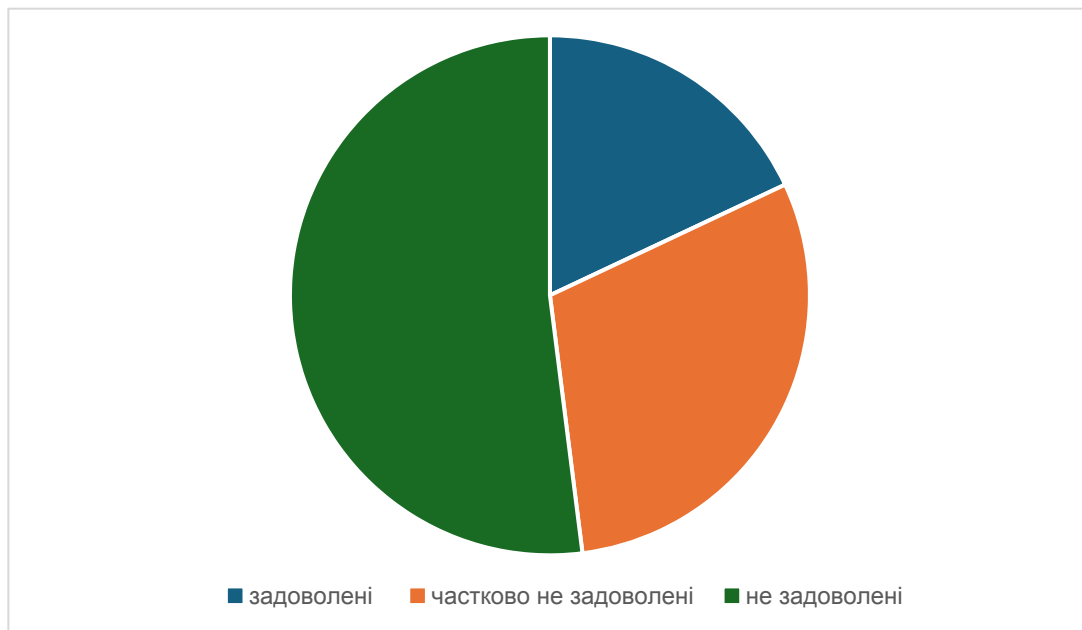


Рис. 3.2. Оцінка ставлення працівників ПП «Грінвіч Тур» до рівня їх оплати праці, (%)

Діаграма демонструє розподіл рівня задоволеності працівників ПП «Грінвіч Тур» щодо оплати праці. Аналіз основних результатів показав, що задоволені оплатою 18 % опитаних. Це свідчить про те, що лише незначна частина персоналу вважає поточну заробітну плату адекватною. Частково не задоволені 30 %. Ця група вказує на наявність певних позитивних моментів, однак загалом рівень оплати їх не влаштовує повною мірою. Це може свідчити про потребу у вдосконаленні системи матеріального стимулювання. Не задоволені – близько 50 %. Значна частина співробітників повністю не задоволена своєю заробітною платою, що є критичним сигналом для керівництва. Такий рівень незадоволеності може призвести до зниження мотивації, продуктивності праці та підвищення плинності кадрів.

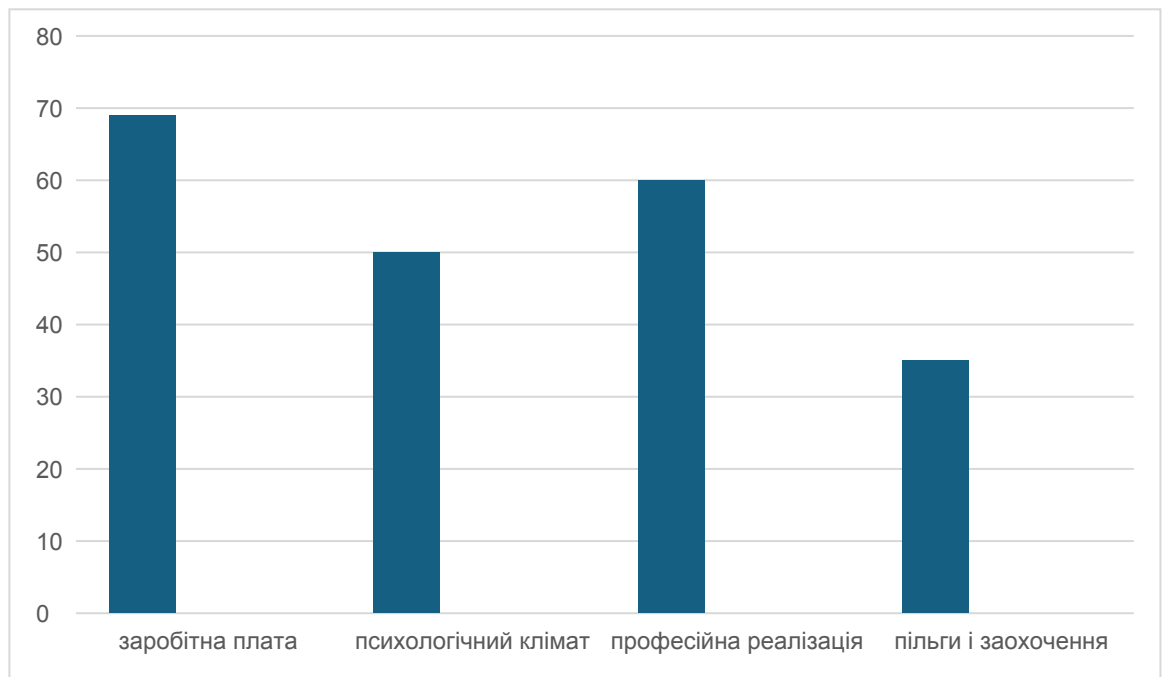


Рис. 3.3. Оцінка результатів мотивації співробітників ПП «Грінвіч Тур», (%)

Гістограма (рис. 3.3) демонструє результати оцінювання мотиваційних чинників, які, на думку співробітників ПП «Грінвіч Тур», найбільше впливають на їхню задоволеність трудовою діяльністю. Розмір заробітної плати – це найвагоміший стимул (69% опитаних). Працівники найбільше цінують матеріальну винагороду, що свідчить про необхідність підвищення заробітної плати чи введення гнучкої системи премій. Значна частина персоналу (60%) зацікавлена у можливостях реалізації знань, навичок та розвитку. Це дає підстави для розвитку системи навчання, участі в проєктах та кар'єрного зростання. Соціально-психологічна атмосфера в колективі також є суттєвим фактором. Це вимагає уваги до мікроклімату, попередження конфліктів, підтримки співробітників. Пільги і заохочення - порівняно найменш значущий, але не менш важливий компонент. Існує потенціал для розвитку програми нематеріального стимулювання — бонусів, гнучкого графіку, соціального пакета.

Персонал туристичного підприємства серед недоліків своєї роботи нерівномірний розподіл робочого навантаження протягом робочого дня або

місяця, а також систематичне виконання обов'язків у режимі понаднормового часу.

ПП «Грінвіч Тур» приймає на роботу студентів і випускників ВНЗ, у яких мінімальний досвід роботи або взагалі відсутній. Тому, цей фактор мотивує молодих фахівців іти працювати в дану туристичну фірму.

Попри те, що на досліджуваному туристичному підприємстві не спостерігається високої інтенсивності плинності кадрів, дане явище є типовим і системним для організацій туристичної сфери. Високий рівень плинності негативно впливає на формування стабільного, злагодженого колективу, а також перешкоджає розвитку корпоративної культури підприємства.

До найбільш поширених чинників, що зумовлюють плинність персоналу, належать:

- незадоволення розміром заробітної плати;
- негативне сприйняття змісту та характеру трудових обов'язків;
- конфліктні або напружені взаємини з колегами;
- недоліки в організації праці;
- відсутність можливостей для кар'єрного та професійного зростання;
- бажання змінити сферу професійної діяльності.

Враховуючи багатofакторність причин кадрової плинності, її усунення вимагає комплексного підходу до мотивації персоналу. Насамперед, необхідно розробити та впровадити ефективні інструменти матеріального стимулювання, спрямовані на підвищення рівня задоволеності працівників оплатою праці.

Підвищення ефективності системи управління персоналом у туристичній сфері безпосередньо залежить від рівня мотивації працівників. Зважаючи на результати проведеного аналізу, для ПП «Грінвіч Тур» визначено кілька ключових напрямів удосконалення мотиваційного механізму. Вони мають охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, забезпечення можливостей для професійного розвитку, раціональну організацію праці та прозору систему кар'єрного зростання.

У таблиці 3.1 наведено перелік основних напрямів удосконалення мотиваційного механізму з відповідними заходами та очікуваними результатами.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення мотиваційного механізму ПП «Грінвіч Тур»

№	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1	Оптимізація матеріального стимулювання	Перегляд рівня оплати праці; запровадження бонусної системи	Підвищення рівня задоволеності працівників і зменшення плинності кадрів
2	Посилення нематеріальної мотивації	Визнання досягнень; створення позитивного психологічного клімату	Підвищення лояльності та залученості персоналу
3	Розвиток професійного потенціалу	Проведення внутрішнього навчання, підтримка самонавчання	Підвищення кваліфікації працівників та якості послуг
4	Оптимізація організації праці	Рациональний розподіл навантаження; впровадження гнучкого графіка	Зменшення емоційного вигорання та підвищення продуктивності праці
5	Розвиток кар'єрного потенціалу	Визначення прозорих умов для просування; формування кадрового резерву	Зростання мотивації до саморозвитку та підвищення відповідальності працівників
6	Діагностика мотиваційного клімату	Регулярне анкетування та моніторинг задоволеності персоналу	Оперативне виявлення проблем та формування відповідних управлінських рішень

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів малого туристичного підприємства, доцільним є акцент на нематеріальних та змішаних формах стимулювання. Наприклад, запровадження гнучкого графіка, створення системи внутрішніх конкурсів, організація корпоративних заходів, формування індивідуальних планів розвитку.

Крім того, необхідним є проведення періодичної оцінки стану мотиваційного середовища з урахуванням думки працівників. Результати опитувань дозволять виявити найбільш ефективні засоби впливу та адаптувати політику мотивації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

3.2. Навчання персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин організації можуть досягти конкурентних переваг лише за умови постійного вдосконалення своїх управлінських підходів та підвищення якості внутрішніх процесів. Приватне підприємство «Грінвіч Тур» змушене адаптуватися до змін зовнішнього середовища, удосконалювати взаємодію з бізнес-партнерами й працівниками, формувати нові стратегії управління та переосмислювати пріоритети свого розвитку відповідно до викликів часу.

У таких обставинах значна увага приділяється конкуренції не лише на ринку туристичних послуг, а й на ринку праці, де боротьба за кваліфікованих спеціалістів стає визначальною умовою сталого функціонування підприємства. Залучення до команди висококваліфікованих фахівців забезпечує гнучкість, стабільність та адаптивність підприємства до змін. Існує два основних підходи до формування професійно спроможного кадрового складу:

- перший передбачає залучення вже сформованих професіоналів з ринку праці. Такий підхід є розповсюдженим серед українських туристичних компаній. Однак його реалізація ускладнюється через обмежену кількість висококваліфікованих фахівців, які не перебувають у стабільних трудових відносинах. Як правило, успішні менеджери вже мають сталі позиції у компаніях, які зацікавлені в їхньому утриманні, тому конкуренція за таких працівників є високою і не завжди виправданою з точки зору ефективності залучення.

- другий підхід орієнтований на цілеспрямований розвиток внутрішнього кадрового потенціалу. У цьому випадку підприємство інвестує ресурси в навчання та професійне зростання працівників, що вже перебувають у штаті, а також займається пошуком перспективної молоді з метою її подальшого формування як фахівців. Сучасні туристичні організації активно співпрацюють з закладами освіти, зокрема з молоддю, що навчається на перших курсах, іноді

здійснюючи пошук талановитих кадрів навіть за межами країни. Така стратегія є інвестицією в майбутній кадровий капітал компанії.

Для досягнення максимального результату в умовах високої конкуренції доцільно використовувати обидва підходи до формування команди. Однак, враховуючи поточний стан на ринку праці, основне навантаження в реалізації кадрової стратегії доцільно покласти на систему розвитку та «вирощування» персоналу всередині організації.

Ефективна програма навчання дозволяє:

- адаптувати працівників до змін у зовнішньому середовищі;
- зменшити кількість помилок у роботі;
- підвищити рівень задоволеності роботою;
- сформувати кадровий резерв для просування по службі;
- зменшити плінність кадрів.

Навчання персоналу виступає ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування підприємства. Працівники, які постійно вдосконалюють свої професійні компетенції, краще адаптуються до нових вимог ринку, демонструють вищий рівень обслуговування клієнтів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Найбільш поширені форми навчання

Вид навчання	Мета навчання	Цільова аудиторія
Первинне навчання	Адаптація до умов роботи	Нові співробітники
Підвищення кваліфікації	Розвиток навичок для виконання складніших завдань	Постійний персонал
Перепідготовка	Отримання нової спеціальності	Працівники, що змінюють напрямки
Наставництво	Передача досвіду та підтримка адаптації	Молоді або нові працівники
Самоосвіта	Ініціативне підвищення рівня знань	Всі категорії персоналу

На ПП «Грінвіч Тур» частина персоналу виявляє потребу в підвищенні кваліфікації, про що свідчать результати внутрішнього опитування (табл. 3.3).

Основні проблеми полягають у відсутності системної підготовки, обмежених можливостях професійного зростання та невизначеності у перспективах кар'єрного просування.

Таблиця 3.3

Результати опитування щодо готовності працівників до навчання

Питання	Частка респондентів (%)
Зацікавлені у підвищенні кваліфікації	75 %
Відчувають потребу в навчанні	68 %
Отримували навчання за останній рік	40 %
Вважають навчання ефективним	82 %

Результати численних досліджень підтверджують позитивний вплив систематичного навчання на якісні та кількісні показники трудової діяльності. Зокрема, працівники, які проходять регулярне підвищення кваліфікації, демонструють:

- вищий рівень обізнаності щодо стандартів обслуговування;
- здатність до самостійного прийняття рішень у нестандартних ситуаціях;
- активну участь у розв'язанні виробничих проблем;
- готовність до інновацій та змін.

Отже, навчання персоналу є стратегічним ресурсом, що забезпечує довготривалу ефективність діяльності туристичного підприємства та адаптацію до змінного середовища.

Керівництвом приватного підприємства «Грінвіч Тур» було прийнято стратегічне рішення щодо необхідності впровадження системного навчання персоналу. Такий підхід свідчить про орієнтацію підприємства на сталий розвиток і підтверджує готовність інвестувати в людський капітал як ключовий ресурс забезпечення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Практика провідних компаній як в Україні, так і за кордоном демонструє, що інвестиції в підвищення професійної компетентності працівників

забезпечують значну економічну віддачу. За оцінками експертів, кожен долар, вкладений у розвиток персоналу, потенційно забезпечує прибуток у розмірі від трьох до восьми доларів. Дані, оприлюднені Американським товариством з питань навчання та розвитку, засвідчують, що у 1990-х роках приріст економічних показників на 2,1 % відбувався завдяки підвищенню рівня кваліфікації трудових ресурсів, тоді як зростання за рахунок демографічних змін становило лише 0,4 %, а за рахунок збільшення обсягів капіталу – 0,5 %.

Додатково, результати масштабного дослідження, проведеного Р. Земські та С. Шамаколе (Університет штату Пенсильванія), охопили понад 3200 компаній у США. За їхніми висновками, збільшення витрат на професійне навчання персоналу на 10 % призводить до зростання продуктивності праці на 8,5 %. Для порівняння, аналогічне зростання капіталовкладень забезпечує лише 3,8 % приросту продуктивності. Отже, розвиток кадрового потенціалу має значно вищий економічний ефект порівняно з іншими інвестиційними напрямками.

Таким чином, системне навчання персоналу виступає не лише важливою складовою внутрішньої політики підприємства, а й ефективним засобом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігається суттєве скорочення обсягів професійної підготовки кадрів, що зменшилися майже вчетверо. Ця негативна тенденція зумовлена як демографічними факторами (зокрема, старінням робочої сили та вибуттям висококваліфікованих спеціалістів), так і зростаючою плінністю кадрів. Внаслідок цього до роботи долучається значна кількість нових працівників, які не мають належної професійної підготовки.

На тлі цих змін ситуація в Україні різко контрастує з європейським та світовим досвідом. Так, у країнах Європейського Союзу [40] професійним навчанням охоплено понад 20 % працівників, у той час як вітчизняні показники значно нижчі — середній інтервал між підвищенням кваліфікації становить 12

років, що істотно перевищує нормативний показник у 5 років. У Японії, наприклад, до програм професійного розвитку залучено понад 80 % персоналу.

Очевидно, що високий рівень професіоналізму працівників є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг. Це розуміють провідні вітчизняні туристичні компанії, які активно впроваджують механізми професійного навчання безпосередньо в процесі трудової діяльності.

У контексті забезпечення якісного розвитку кадрового потенціалу туристичного підприємства ПП «Грінвіч Тур» важливо впровадити ефективну модель організації професійного навчання. Така система передбачає реалізацію послідовних етапів:

1. Виявлення актуальних потреб у професійному навчанні;
2. Визначення оптимальних форм та типів підготовки;
3. Вибір локацій і способів організації освітнього процесу;
4. Розробка графіку навчальних заходів;
5. Планування фінансових ресурсів, необхідних для реалізації освітніх програм.

Особливої уваги заслуговує вибір форм і методів навчання, що мають відповідати як стратегічним завданням підприємства, так і індивідуальним особливостям співробітників. На сьогодні передові українські туристичні фірми усвідомлюють, що інвестування в людський капітал дає значно вищий ефект, ніж вкладення у матеріально-технічну базу. Людський ресурс постає як ключовий елемент ефективного функціонування всієї організаційної структури.

Актуальність ролі персоналу у забезпеченні результативності діяльності туристичного підприємства зростає, і саме від ефективного вирішення кадрових питань залежить не лише майбутнє окремої компанії, але й розвиток економіки загалом. У зв'язку з цим ПП «Грінвіч Тур» доцільно реалізувати такі напрями кадрової політики:

1. Рациональна організація праці персоналу;

2. Розподіл функціональних обов'язків відповідно до компетенцій, досвіду та здібностей працівників;
3. Забезпечення належного моніторингу умов праці;
4. Підвищення значущості навчання як інструмента стратегічного розвитку;
5. Розробка і впровадження системи перепідготовки, підвищення кваліфікації та підготовки нових працівників на основі індивідуалізованих підходів.

Забезпечення ефективного функціонування кадрової політики на підприємстві потребує повної інтеграції системи управління персоналом у загальну стратегію розвитку бізнесу. Це дозволить оптимально використовувати наявний кадровий потенціал, покращити координацію управлінських процесів та реалізувати повний спектр функцій управління персоналом — від планування та мотивації до аналізу ринку праці й формування стратегічного кадрового резерву.

Висновки до третього розділу

В основі ефективної системи управління персоналом ПП «Грінвіч Тур» мають бути закладені інструменти, що впливають на мотивацію співробітників. Висока мотивація персоналу – це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може ефективно працювати без працівників орієнтованих на роботу з високою віддачею, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Основними мотивуючими факторами для персоналу туристичного підприємства має бути повний соціальний пакет (оплачені святкові дні, оплачені відпустки, оплачені дні тимчасової непрацездатності, оплачений час на обід, медичне страхування на підприємстві, страхування від нещасних випадків).

Ще одним із чинників підвищення ефективності роботи персоналу є його навчання. Можливість професійного розвитку теж має велике значення для роботи кожного робітника організації. Коли відсутній професійний ріст,

робітник не направлений на підвищення прибутку фірми. Тому, з метою забезпечення розвитку системи професійного навчання кадрів на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур» необхідно забезпечити його ефективну організацію через визначення потреби, видів та форм в професійному навчанні персоналу підприємства, планування обсягів його фінансування.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз сутності понять «ефективність» та «управління персоналу» у їхньому гармонійному та нерозривному зв'язку дозволив надати наступне визначення ефективності управління персоналу підприємства: ефективність управління персоналу підприємства – це рівень запобігання втрат підприємства обумовлений управлінським впливом на трудову поведінку персоналу підприємства, сформованих за рахунок взаємодії соціальної, організаційної та економічної складових.

Визначено, що оцінка ефективності персоналу принципово відрізняється від оцінки ефективності управління персоналу, оскільки оцінка ефективності персоналу – це формалізований та запланований аналіз трудової діяльності зайнятих, що дає змогу вивчити якісний склад кадрових ресурсів організації, тобто виявити його сильні та слабкі сторони, а оцінка ефективності управління персоналу дозволяє визначати характер управлінського впливу на трудову поведінку та коригувати у відповідності із прийнятими соціальними, економічними, організаційними критеріями.

2. Обґрунтовано складові ефективності управління персоналу та запропоновано відповідні до них критерії оцінювання. Зокрема, економічну складову можна оцінювати за такими групами критеріїв, як господарська, маркетингова, інноваційна. Соціальну складову запропоновано оцінювати за такими критеріями, як: динаміка зростання заробітної плати персоналу; гарантії зайнятості на тривалий період часу; стабільність кадрового складу; стан умов праці і культурно– побутового обслуговування на підприємстві;

можливості навчання та посадового просування; соціально–психологічний клімат в колективі. Організаційну складову запропоновано оцінювати за такими критеріями, як: – стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами і освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників; ефективність використання робочого часу та кваліфікації персоналу; якість продукції та послуг; рівень керованості персоналу.

3. Досліджуване туристичне підприємство «Грінвіч Тур» є фінансово-стійкою, рентабельною організацією, діяльність якої спрямовану на організацію подорожей, транспортування та тимчасове розміщення туристів і мандрівників, а також на організацію та проведення турів, які реалізуються через туристичні агентства або безпосередньо туристичними операторами. Основні сегменти туристичного ринку у яких працює компанія – пляжний, оздоровчий, екскурсійний та освітній туризм. Орієнтована як на масовий туризм, так і на екзотичний відпочинок.

Організаційною структурою управління ПП «Грінвіч Тур» є лінійна. Оскільки підприємство є невеликою організацією з обмеженим штатом співробітників, то використання такої структури управління є оптимальним рішенням. Персонал підприємства складається із 7-ми співробітників, із чітко окресленим функціоналом обов'язків та позиціонуванням TravelAngel, які проконсультують вас по будь-якому питанню вашого відпочинку.

4. Здійснено оцінку економічної ефективності управління персоналу на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур», результати якої дозволяють визначати напрямки поліпшення управління персоналом з точки зору підвищення економічних результатів діяльності підприємства. За господарською компонентою економічної складової оцінки ефективності управління персоналу туристичного підприємства «Грінвіч Тур» зафіксовані досить високі середні оцінки. З точки зору розробки управлінських рекомендацій інноваційна компонента потребує уваги до таких показників, як «Рівень знань інформаційних технологій» та «Рівень

інноваційної активності персоналу», оцінки яких на 42,3% менші за два інших показника.

Визначено, що для туристичного підприємства «Грінвіч Тур» найбільш вагомими критеріями соціальної складової стали «динаміка зростання заробітної плати персоналу», «гарантії зайнятості на тривалий період часу» та «соціально–психологічний клімат в колективі», а найбільш вагомими критеріями організаційної складової стали «стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами і освітньо–кваліфікаційними рівнями працівників» та «ефективність використання робочого часу та кваліфікації персоналу».

Отримані оцінки соціальної та організаційної складової на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур», мають значні відмінності в показниках. Ця ситуація свідчить про управлінську фрагментарність у реалізації окремих функцій управління персоналу.

5. В основі ефективної системи управління персоналом ПП «Грінвіч Тур» мають бути закладені інструменти, що впливають на мотивацію співробітників. Висока мотивація персоналу – це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може ефективно працювати без працівників орієнтованих на роботу з високою віддачею, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Основними мотивуючими факторами для персоналу туристичного підприємства має бути повний соціальний пакет (оплачені святкові дні, оплачені відпустки, оплачені дні тимчасової непрацездатності, оплачений час на обід, медичне страхування на підприємстві, страхування від нещасних випадків).

Ще одним із чинників підвищення ефективності роботи персоналу є його навчання. Можливість професійного розвитку теж має велике значення для роботи кожного робітника організації. Коли відсутній професійний ріст, робітник не направлений на підвищення прибутку фірми. Тому, з метою забезпечення розвитку системи професійного навчання

кадрів на туристичному підприємстві «Грінвіч Тур» необхідно забезпечити його ефективну організацію через визначення потреби, видів та форм в професійному навчанні персоналу підприємства, планування обсягів його фінансування.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. Посібник /Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Бігдан М.Г. Прямá залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом / М. Г. Бігдан, Ю. Ю. Карлик // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2012 (74). – С. 179–182.
3. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип.16. С.257-263.
4. Бойко М.Г. Цінність орієнтованого управління у туризмі / М.Г. Бойко. - К.: К.: нац. торг. - екон. ун-т, 2010. – 524 с.
5. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.метод.посібн. – Чернівці : Чернівецький національний університет, 2021.84 с.
6. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму / Р.О. Винничук - [електронний ресурс] - режим доступу: <http://library.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23182/1/4-19-26.pdf>
7. Волгін В.В. Управління персоналом малого підприємства (попередження проблем): практичний посібник / В.В.Волгин. – М.: Маркетинг, 2015. – 176 с.
8. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного управління персоналу// Гавкалова Н. Україна: аспекти праці. – 2009. – № 3. – С. 31 – 36.

9. Гаврат О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній / О.А. Гаврат // Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 6, Т. 2. – С. 239–242. 38.
10. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій /М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
11. Данюк В. М. Управління персоналу: Навч. посіб. / 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.
12. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С.32–36.
13. Економічна енциклопедія: В 3 т. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. –К.: Вид. центр «Академія», 2002. – 950 с.,
14. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2013. – 432 с.
15. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина I : Підручник / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. – Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. – 252 с.
16. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. № 15. С. 104–109.
17. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун т, 2006. 695 с.
18. Касич А.О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.

- 19.Коваленко О. В., Петрова М. І. Сучасні концепції менеджменту: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 450 с.
- 20.Коллер, Т., Годхарт, М. та Весселс, Д. (2020). Оцінка: Вимірювання та управління вартістю компаній (7-е видання). Wiley.
- 21.Колмакова О. М., Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 370–374.
- 22.Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 95–98.
- 23.Маковей Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери / Ю. Маковей // Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 43 “ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ”. – С. 329–336.
- 24.Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 234 с.
- 25.Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств / О.А. Марченко // АГРОСВІТ № 11, 2016. – С. 7–11.
- 26.Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 303–308.
- 27.Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Ефективність управління людськими ресурсами як фактор конкурентоспроможності // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 1. С. 154–161.
- 28.Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; під заг. ред. М. М. Поплавського., О. О. Гоца ; КНУКМ. – К. : Кондар, 2008. – 460 с.

29. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Никифоренко В.Г. - Управління персоналом. Навчальний посібник. - Одеса: Атлант, 2013. - 275 с.
30. Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г./ за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
31. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців // Україна: аспекти праці. – 2010. - №2. – С. 26-34.
32. Пічугіна Т.С., Гончаров С.О. Мотиваційний менеджмент в управлінні туристичною фірмою // Збірник наукових праць ХДУХТ «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». - 2008. - Випуск 2(8), частина 2. - С.159-163.
33. Самойленко В. В. Менеджмент трудового потенціалу підприємства та його іноваційна перспектива. Економічний розвиток в сучасному просторі та часі. — 2010. — № 4. — С. 440.
34. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2018. № 1(15). С. 257–264.
35. Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / А. В. Віндюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 187 с.
36. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
37. Фінансові показники ПП «Грінвіч Тур» URL : <https://clarity-project.info/edr/35660017/finances>.
38. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 12. С. 354–358.

- 39.PDSA https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/pdca
- 40.Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. - USA: Elsevier Ltd., 2007. - 305 p.
- 41.Patterson M., West M., Lawthom R., Nickell S. Impact of People Management Practices on Performance. – Institute of Personnel and Development, London, 2008. – 706 p.

ДОДАТКИ

Методи оцінки ефективності управління персоналу

№	Назва методу	Суть
1	Метод алфавітно–числової оцінки	Основою цього методу є шкала, яка будується відповідно якісній характеристиці та трудовим досягненням особистості. Перед початком його використання потрібно визначити, оцінка яких трудових параметрів потребує дослідження. Після цього необхідно встановити стандарти цих параметрів та засоби їх вимірювання. При цьому результати оцінки значною мірою залежать від ставлення керівника до підлеглих. На сьогоднішній день даний метод використовують зі шкалою оцінок, яка має різні рівні та підрівні. Наприклад, багато компаній використовують систему, яка складається із семи рівнів оцінок, кожен з яких має 3 підрівні(А,В,С). А – оцінка, яка порівнює діяльність працівника відповідно до його посадових обов'язків; В – оцінка, яка відповідає за міру контролю та допомоги працівнику з боку інших співробітників; С – оцінка досвіду робітника, який він використовує для досягнення поставленої цілі
2	Метод оцінки на основі детального опису особистості	Цей метод є дуже простим у використанні. Спочатку складаються можливі характеристики щодо оцінки працівника, а потім потрібно вибрати ту, яка найбільше йому відповідає.
3	Оцінка за результатами	Даний метод є комунікаційним механізмом, який допомагає керівнику і підлеглому досягти позитивних результатів праці та рівня винагород, що задовольняє обидві сторони. При цьому керівник є консультантом, а не оцінювачем. Він зосереджує увагу не лише на результатах, які вже досягнені, але й на підвищенні професіоналізму працівника. Дуже часто кінцевим етапом методу є обговорення результатів трудової діяльності, без виставлення оцінок. Характеризується описом працівника та полягає у виявленні негативних та позитивних рис особи, яка атестується. Даний метод не фіксує чіткі результати і тому є доповненням до інших методів
4	Описовий метод	Характеризується описом працівника та полягає у виявленні негативних та позитивних рис особи, яка

		атестується. Даний метод не фіксує чіткі результати і тому є доповненням до інших методів.
5	Метод інтерв'ю	Він є найбільш поширеним і простим методом оцінки ефективності при прийомі на роботу. Суть його полягає в тому, що претенденту на робоче місце дається можливість провести співбесіду з декількома іншими кандидатами і потім самостійно прийняти рішення. Інтерв'ю використовують з метою отримання інформації з наступних питань: відносини у сім'ї, стан здоров'я, ставлення до роботи, інтелектуальний рівень та досвід, сфера мотивацій, темперамент та характер. Але, на жаль, даний метод має значні недоліки. По-перше, якість інтерв'ю залежить від практичного досвіду людини, яка його проводить, по-друге, на проведення інтерв'ю відводиться багато важливого робочого часу працівників. І найголовніше, що на всіх інтерв'ю кандидату доводиться відповідати на однакові питання, які у підсумку все одно не дають уявлення про ключові характеристики особи.
6	Метод тестування	Для оцінки ефективності працівника застосовують різноманітні тести. Вони поділяються на 3 групи: психологічні, – оцінюють особисті якості співробітника; кваліфікаційні, що дозволяють визначити рівень його здібностей та можливостей; фізіологічні – виявляють фізіологічні особливості індивіда. Даний метод є дуже ефективним при складанні якісної характеристики людини, але не враховує як вона себе поводить на практиці.
7	Метод класифікації	В основі цього методу лежить ранжування співробітників за певним критерієм від кращих до гірших, або навпаки. До того ж кожний працівник отримує свій порядковий номер
8	Метод «360 градусів»	Цей метод має таку назву тому, що працівник оцінюється з усіх можливих сторін. Інформацію про особу одержують завдяки бесідам із самою людиною, її близькими, колегами, керівниками, підлеглими та навіть клієнтами. Він складає основу програми розвитку індивіда на фірмі та є дуже продуктивним, адже дає уявлення про людину з точки зору різних комунікаційних відносин.
9	Метод моделювання	Полягає у створенні штучних обставин та умов праці, які є близькими до реальних ситуацій. Критерієм

	ситуацій	оцінки є здатність пристосування до цих умов, стійкість до стресів та прийняття відповідних правильних рішень.
10	Метод незалежних суддів	Для атестації працівника запрошується 5–6 незалежних членів комісії, які по черзі задають питання атестованому. Ця процедура є своєрідним допитом, що проводиться у сфері діяльності особи. Перед комісією розташований комп'ютер, на якому треба натиснути «+», якщо відповідь на питання правильна або «-», якщо ні. Після мозкового штурму комп'ютер аналізує результати і дає висновок.
11	Метод анкетування	Полягає у тому, що є певна анкета, яка містить риси характеру працівника. Керівник повинен опрацювати її та виставити відмітку напроти тих рис характеру, які властиві людині, а в іншому випадку – залишити пусте місце. Кількість всіх позначок є відповідним рейтингом робітника.
12	Метод комітетів	Дана оцінка проводиться за участю експертів, які досліджують працівника з метою виявлення здібностей, що дають можливість отримати підвищення. Ця експертиза включає 3 дії: збір інформації про людину; вибір якостей, які оцінюються; проведення паралелі між наявним та необхідним рівнем кваліфікації.

Серія АЕ № 532766

ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ
ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

**з Єдиного державного реєстру юридичних осіб
та фізичних осіб-підприємців**

Відповідно до статті 20 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" на запит: **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГРІНВІЧ-ТУР", № 12-445 25.02.2011 від 25.02.2011 за № 8902726** станом на **25.02.2011** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Ідентифікаційний код: 35660017

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР) у кількості **1** записів:

Запис 1

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГРІНВІЧ-ТУР", ПП "ГРІНВІЧ-ТУР"

Повне та скорочене найменування англійською мовою у разі їх наявності:
відомості відсутні

Реєстраційний номер юридичної особи ЄДР:
10031888105

Ідентифікаційний код юридичної особи:
35660017

Місцезнаходження:
58000, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., МІСТО ЧЕРНІВЦІ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН,
БУЛ. ЧЕРВОНОАРМІЙСЬКА, БУДИНОК 69, ОФІС 71

Дата державної реєстрації юридичної особи:
22.01.2008

Статус відомостей про юридичну особу:
не підтверджено

Стан юридичної особи:
зареєстровано

Серія, номер та дата видачі або заміни свідоцтва про державну реєстрацію:
А00 708701, 22.01.2008

№ 8902726 Стор. 1 з 2

КОПІЯ

Серія А00 № 708701

СВІДОЦТВО
ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЕСТРАЦІЮ
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
"ГРІНВІЧ-ТУР"

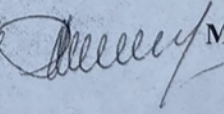
Ідентифікаційний код юридичної особи 35660017

Місцезнаходження юридичної особи 58000, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., МІСТО
ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ.
ЧЕРВОНОАРМІЙСЬКА, БУДИНОК
69, ОФІС 71

Місце проведення державної реєстрації ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Дата проведення державної реєстрації 22.01.2008

Номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 1 038 102 0000 005002

Державний реєстратор   МИХАЙЛОВА Н. І.

ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб
та фізичних осіб-підприємців

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГРІНВІЧ-ТУР"

Ідентифікаційний код юридичної особи:
35660017

Місцезнаходження юридичної особи:
58029, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., МІСТО ЧЕРНІВЦІ, ВУЛИЦЯ ГЕРОІВ МАЙДАНУ,
БУДИНОК 69, КВАРТИРА 71

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців про проведення державної реєстрації:
22.01.2008, 1 038 102 0000 005002

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:
КРАСОВСЬКА ОЛЕНА ЮРІЇВНА - керівник