

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна магістерська робота

На тему:

«Сучасні технології управління персоналом на підприємстві»

Виконала: студентка групи: МгЗМТБ 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Ірина ПРОЦЕНКО

Керівник: д.е.н., професор Олена ВАРТАНОВА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Проценко Ірині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Сучасні технології управління персоналом на підприємстві
Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч

2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади управління персонала підприємства. 1.1. Сутність і принципи управління персоналом підприємства. 1.2. Характеристика сучасних технологій управління персоналом. 1.3. Особливості застосування сучасних технологій управління персоналом під час військового стану. Розділ 2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». 2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». 2.3. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення менеджменту у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». 3.1. Застосування сучасних технологій для вдосконалення управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП 3.2. Формування моделі компетенцій HR-менеджера в туристичному бізнесі.

5. Консультанти розділів випускної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор		
Розділ 1	Вартанова О.В., професор		
Розділ 2	Вартанова О.В., професор		
Розділ 3	Вартанова О.В., професор		
Висновки	Вартанова О.В., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення менеджменту у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення магістерської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача магістерської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Ірина ПРОЦЕНКО

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Олена ВАРТАНОВА

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Василь БУГАС

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Проценко І.О. Сучасні технології управління персоналом на підприємстві –Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню магістерську роботу присвячено дослідженню сучасних технологій управління персоналом на підприємстві. Вивчено та досліджено основні принципи та технології управління персоналом на підприємстві. Проведено аналіз ефективності управління персоналом на ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». Розроблено ефективні пропозиції щодо технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» з метою покращення роботи підприємства.

Ключові слова: управління, персонал, управління персоналом, технології, підприємство, ефективність, туризм.

ABSTRACT

Protsenko I.O. Modern technologies of personnel management at enterprises - Manuscript.

Master's thesis in the specialty 073 – Management. Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final master's thesis is devoted to the study of modern technologies of personnel management at the enterprise. The main principles and technologies of personnel management at the enterprise were studied and researched. An analysis of the effectiveness of personnel management at «AVENSERVGROUP» was carried out. Effective proposals for personnel management technologies at the company «AVENSERVGROUP» have been developed in order to improve the company's work

Keywords: management, personnel, personnel management, technology, enterprise, efficiency, tourism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і принципи управління персоналом підприємства	9
1.2 Характеристика сучасних технологій управління персоналом.....	19
1.3. Особливості застосування сучасних технологій управління персоналом під час військового стану.....	23
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП».....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»	29
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»	32
2.3.Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП».....	36
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП».....	57
3.1. Застосування сучасних технологій для вдосконалення управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»	57
3.2 Формування моделі компетенцій HR-менеджера в туристичному бізнесі....	64
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВОК.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах будь-яка компанія досягає успіху у своїй діяльності, якщо вона перебуває у стані послідовного розвитку. Одним з найголовніших чинників успіху підприємства є персонал, який чітко і ефективно виконує свої обов'язки, постійно націлений на освоєння нових технологій, що дозволяють підвищити ефективність діяльності та виробляє нові види продукції вищої якості.

Після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року український бізнес та економіка стали об'єктом важких ударів. Протягом місяця війни втрати бізнесу перевищили втрати за два роки пандемії. Багато підприємств опинилися в районах активних бойових дій і були змушені евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак, навіть за таких умов, бізнес повинен продовжувати працювати там, де це можливо, сплачувати податки та надавати країні ресурси для оборони. Як зазначено раніше, головним ресурсом для роботи бізнесу є персонал, і очевидно, що зміни, які зараз відбуваються, впливають на роботу людей, включаючи їхню мотивацію до праці.

Не лише в екстремальних умовах, а і за звичайних часів, основним завданням HR-менеджерів є пошуку нових інструментів управління персоналом, які дають змогу не лише досягти організаційних цілей та підвищити продуктивність праці, але й забезпечити гідні умови роботи персоналу, його благополуччя і резильєнтність, необхідність формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Серед українських учених, які працювали над особливостями управління персоналом є П. Березівський, А. Вовчак, В. Збарський, В. Котков, О. Вартанова,

М. Дороніна, С. Захарін, П. Саблук, Д. Олійник, Г. Черевко, М. Шульський, В. Юрчишин та ін.

Мета дослідження – формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо сучасних технологій управління персоналом.

Відповідно до головної мети було поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність і принципи управління персоналом підприємства;
- дати характеристику та визначити особливості сучасних технологій управління персоналом під час військового стану;
- дати економічну характеристику діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»;
- визначити ефективність управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»;
- розробити конкретні заходи щодо удосконалення управління персоналом для ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»;
- проаналізувати світовий досвід стосовно управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства туристичної галузі.

Предмет дослідження – особливості застосування сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП».

Методи дослідження. Для написання даної роботи було використано наступні методи дослідження: аналізу, синтезу, комплексний підхід, процесний підхід, системний підхід, статистично-економічний аналіз, порівняння, методи експертної оцінки, коефіцієнтний аналіз, індексний метод, узагальнення, статистичний.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові статті, підручники фінансові звітність закладу, установчі документи, організаційна структура управління закладом, інформація з офіційних джерел оприлюднення, нормативно-правова база.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретико-

методичних положень та практичних рекомендацій в питаннях удосконалення управління персоналом підприємством. При цьому, було отримано такі результати:

Удосконалено: підхід до визначення управління персоналом, як системи заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства;

Дістало подальшого розвитку: оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», розкрито процес постійного вдосконалення системи управління; практичні рекомендації, які стосуються удосконалення стосовно управління підприємства (професійного навчання, мотивування працівників підприємства)

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження та надані рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» для впровадження методів управління персоналом на підприємстві з метою покращення ефективності діяльності підприємства серед туристичного ринку в Україні.

Структура та обсяг роботи. Дипломна магістерська робота складається з вступу, розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи 82 сторінок комп'ютерного тексту. Дослідження ілюстроване 26 таблицями та 9 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і принципи управління персоналом підприємства

Практично в кожному підприємстві, персонал вважається ключовим ресурсом, який завдяки економічних стимулах та соціальних гарантіях, стає фундаментом для стійкого розвитку підприємства.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій і технологій управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

В сучасному світі під поняттям «управління персоналу» прийнято розуміти певний вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів підприємства. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти персоналу, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом — це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо підприємства.

У табл. 1.1 подано систематизацію понять "управління персоналом". Можна говорити про те, що, незважаючи на досить велику кількість різних трактувань, підходів до складових елементів процесу управління персоналом, всі автори в цілому досить схоже їх визначають.

Також управління персоналом доречно розглядати як процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання персоналу.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Сутність поняття
Балабанова Л.В	діяльність, яка спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого робітника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань підприємства.
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	системний та планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Маслов Є.В.	область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал.
Єварович С. О.	забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей.
Коун Дж.	система впливу на претендентів та робітників підприємства з метою підвищення ефективності їх використання.
Криворучко О. М.	комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

Джерело: складено автором на основі [50]

В результаті аналізу підходів до управління персоналом можна сказати, що управління персоналом – комплекс взаємопов'язаних дій, управлінський вплив яких спрямований як на злагодження трудового колективу в цілому, так і на підвищення ефективності та продуктивності роботи окремого співробітника з метою задоволення потреб працівників, таких як: раціональне використання фізичних та розумових здібностей, а також задоволення їхніх людських потреб; а також спрямовані на задоволення інтересів підприємства, а саме забезпечення ефективного функціонування персоналу та прибутковості роботи.

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектації персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління персоналом визначає шляхи розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її працівника зокрема.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у підприємстві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом підприємстві в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємства.

Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства. У зв'язку з цим затрати,

пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку. Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку підприємства.

Об'єктами управління персоналом є весь персонал підприємства, до суб'єктів відносяться - HR-менеджери. Процедури HR-менеджера - це формально узаконені прийоми впливу на персонал.

Між суб'єктом та об'єктом управління персоналом існує прямий та зворотний зв'язки. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань. Особливість управління персоналом на відміну від інших, наприклад, технічних систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал підприємства [21, с. 40].

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо [47, с.142].

Система управління персоналом - комплекс заходів щодо роботи з персоналом, спрямований на досягнення цілей підприємство за рахунок цілеспрямованої роботи зі співробітниками підприємство, як основного ресурсу. Система управління персоналом у свою чергу складається з тактичної та стратегічної підсистем, що має зовнішнє та внутрішнє середовище [9, с. 184].

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом.

Завданнями тактичної підсистеми управління персоналом є:

- набір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- переміщення, просування та звільнення співробітників;
- оцінка діяльності конкретних працівників;
- облік, аналіз і планування потреб персоналу підприємства.

Стратегічна підсистема вирішує такі:

- розробка структури персоналу та її аналіз;
- формування з урахуванням аналізу структури персоналу кадрової політики підприємства;
- досягнення ефективності використання робочого дня [14].

Зовнішнє середовище для системи управління персоналом є підсистеми управління виробництвом, фінансами, постачанням, збуту і т.д., внутрішньою – елементи самої системи управління персоналом.

Основні цілі системи управління персоналом:

- найм персоналу. Звідси також витікає підприємство трудових відносин;
- забезпечення розвитку персоналу (яке досягається рахунок навчання, перепідготовки, атестації персоналу та навчання тощо.). Воно, своєю чергою, неможливе без підприємство нормальних умов праці та мотивації персоналу.
- правове та інформаційне забезпечення управління персоналом.

Головне – забезпечити ефективне використання трудових ресурсів, їх професійне зростання та соціальний розвиток. Тому, якщо брати глобальніше, система управління персоналом займається розробкою стратегії та плануванням управління, аналізом розвитку кадрів. У цьому полягає основні цілі системи управління персоналом [2].

Система управління в сучасних умовах постає як один з найважливіших факторів розвитку. Щоб ефективно керувати, особливо у стратегічному розвитку підприємство, необхідно мати достатню, надійну, точну інформацію про процеси, що відбуваються в системах управління.

У цих умовах постає завдання створення ефективних систем забезпечення прозорості управління, розробки методів вимірювання показників системи управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Цілями управління персоналом підприємства є [14, с.328]:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення
- максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу;

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного

колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

– забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

Формування системи управління персоналом на підприємстві передбачає на першому етапі побудову «дерева цілей», причому як цілей персоналу, так і цілей підприємства, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, виявлення ролі та місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей підприємства

Після побудови дерева цілей необхідно перейти до другого етапу, на якому повинні бути досліджені аспекти, що піднімають питання організаційного оформлення системи управління персоналом на підприємстві - виявлення структурних ланок кадрової служби, формулювання їх завдань та функцій, побудова структури управління персоналом в залежності від специфіки роботи підприємства (галузь, розміри, масштаб діяльності тощо).

На третьому етапі формування системи управління персоналом в залежності від організаційно-структурної побудови служби управління персоналом необхідно вибудувати систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

Принципи управління персоналом - це такий збір положень і правил, що регламентують поведінку керівника стосовно своїх співробітників. Ці принципи відбивають певні закономірності, властиві функціонуванню соціальних спільнот.

Упорядкованість та систематизація дозволяють керівникам (незалежно від їхнього досвіду) координувати персонал, при цьому в процесі управління використовуються спеціальні методи.

Розглянемо основні засади управління персоналом.

Принцип наукової обґрунтованості. Система управління має здійснюватися відповідно до вимог науки, тобто підхід до УП має здійснюватися

з урахуванням наукових способів взаємодії.

Принцип плановості заснований на виконанні необхідних завдань за допомогою складання планів і виконання конкретних робіт з дотриманням термінів, що згодом призводить компанію до сприятливих результатів і дає прибуток.

Принцип поєднання прав і обов'язків персоналу спрямовано визначення конкретних функцій кожного працівника підприємства, тобто у будь-якого персоналу є властиві лише йому права та обов'язки, необхідні для виконання поставленого завдання, і він несе відповідальність за виконання своєї роботи. Також весь персонал взаємодіє один з одним, що враховано в даному принципі, персонал згодом забезпечує отримання гарного результату.

Принцип забезпечення мотивації. Він заснований на тому, що керівник у процесі трудової діяльності користується методом «батога та пряника». Якщо дотримуватися цього на постійній основі, у персоналу збільшується працездатність.

Принцип стимулювання. Ґрунтується на використанні певних мотиваційних моментів (стимулів) для працівника. Такий підхід сприяє свідомому виконанню персоналом своїх зобов'язань.

Принцип системності має на увазі зв'язок між технологічними, економічними та соціальними складовими. Цьому методу властиво визначення порядку прийняття рішень задля досягнення поставленої мети.

Принцип ефективної роботи спрямований на досягненні будь-якої мети, використовуючи мінімальні витрати фізичної та розумової праці персоналу за умови виконання більшої або тієї ж кількості роботи на основі застосування додаткових ефективних засобів, наприклад техніки.

Принцип основної ланки означає виділення та вирішення найважливішої задачі в першу чергу.

Принцип контролю над виконанням трудових обов'язків. Він говорить про те, що керівництво підприємства має здійснювати перевірку роботи, яку виконує персонал. Для цього необхідно розробляти систему звітності про виконану

роботу. Такий метод необхідний підвищення ефективності персоналу. Постійний контроль не дає можливості співробітникам недбало ставитися до цілей підприємства.

Виділяють два види систем методів управління персоналом: внутрішню та зовнішню системи. Зовнішньої системою методів прийнято вважати управління виробництвом, формуванням фінансів та багатьма іншими факторами, пов'язаними з діяльністю підприємства.

Внутрішня система методів включає методи управління людськими ресурсами, адже, як відомо, вони обмежені, потребують постійного коригування та залежать від зовнішніх факторів середовища.

На даний момент виділяються три групи теорій управління персоналом: класичні теорії управління, теорії людських відносин та теорії людських ресурсів (табл. 1.2).

Отже, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління підприємством як системою. Складність в технології управління персоналом полягає в тому, що персонал значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту підприємств та потребують специфічних підходів до управління.

На мою думку, сучасні технології управління персоналом на підприємстві сприяють:

- підвищенню рівня мотивації персоналу на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі –відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі;
- формуванню у персоналу нових навичок і вмінь у процесі навчання;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- підвищення розвитку творчого потенціалу;
- розвиток підприємства;
- досягнення цілей та підвищення продажів.

Таблиця 1.2

Групи теорій кадрового управління

Назва	Постулати	Цілі та завдання керівників	Очікувані результати
Класичні теорії	Виконання поставлених завдань не приносить задоволення співробітникам, вони націлені лише отримання прибутку, не готові до виконання творчої роботи	Головна мета керівника - забезпечення тотального контролю за виконанням персоналом поставлених завдань, цілі для них мають бути легкозасвоєваними та простими.	Спрощення поставлених завдань за відповідної заробітної плати та поваги з боку керівництва
Теорії людських відносин	Кожен співробітник націлений і мотивований прояв себе як особистості, фінансова сторона менш важлива	Керівник прислухається до думки персоналу і намагається зробити так, щоб кожен був почутий і зрозумілий, намагається зробити легше рутинні завдання	Полягає в обміні інформацією щодо вирішення рутинних завдань та покращення виробничих процесів для кожного індивіда
Теорії людських ресурсів	Співробітники виявляють ініціативу, готові до творчої роботи та націлені на самоконтроль та успішне виконання та завершення поставлених перед ними завдань	Керівник спрямовує всі свої сили на найбільше залучення персоналу до успішного завершення поставлених завдань, а також досягнення цілей підприємства на благо підприємства шляхом створення всіх необхідних для співробітників умов	Підвищення самоконтролю для високої підприємства та підприємства та подальшого ефективного та продуктивного розвитку

Джерело: складено автором на основі [21].

1.2. Характеристика сучасних технологій управління персоналом

Важливою особливістю менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим створюється система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Управління персоналом – скоординована система заходів та технологій щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу персоналу на підприємстві.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

Будь-яка технологія здійснення контролю за персоналом в основному спрямована безпосередньо на збільшення продуктивності праці, а також підвищення якості виконуваної роботи. Будь-якому керівнику хочеться, щоб його підприємство була успішною і виконувала не тільки належні норми відповідно до плану, а й перевищувала їх.

У сучасному світі, технологію управління персоналом трактують, як науку управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Виділяють серед технологій управління персоналом такі поняття як "кадрові технології" та "персонал-технології" (табл. 1.3).

Простіше кажучи, персонал-технологія, є механізмом взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

Таблиця 1.3

Сутність понять "кадрові технології" та "персонал-технології"

Вид технології	Характеристика	Особливості
Кадрові технології	Професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань щодо кадрової діяльності	1) Використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу; 2) Розробляються на підприємстві й мають здебільшого традиційні форми.
Персонал-технології	Сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «людського ресурсу» підприємства.	1) Використовуються переважно у конкретній ситуації й реалізуються через консультаційний процес; 2) Розробляються поза підприємствами й адаптуються до його культури й відповідно до вимог практичної результативності.

Джерело: складено автором на основі [50].

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації. Також виділяють ще ряд сучасних технологій, таких як: лізинг, внутрішній маркетинг, well-being, secondment, кейс-навчання тощо (табл. 1.4).

Сучасні технології управління персоналом

Назва	Характеристика технології
Лізинг	Надання персоналу в тимчасову аренду. Ця управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Ця технологія допомагає персоналу усвідомити їхні цілі, причини удач і невдач, і визначити напрямки зміни поведінки й, відповідно, зміни в розвитку підприємства
Внутрішній маркетинг	Маркетинговий підхід, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача
Well-being	Комплекс заходів, спрямованих на пропрацювання внутрішнього стану персоналу. Мета - підвищення лояльності персоналу та продуктивності підприємства.
Secondment	Працівника відправляють у «відрядження» на інше місце роботи (в інший відділ) тимчасово, та потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Особливістю цієї технології є розвиток персоналу та набуття у них додаткових навичок.
Кейс-навчання	Техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Ті, що навчаються, повинні досліджувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них. Кейси ґрунтуються на реальному фактичному матеріалі або ж наближені до реальної ситуації.

Джерело: складено автором на основі [50].

Слід виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – сучасна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства.

Порівняння ознак архаїчних та новітніх систем управління персоналом на підприємствах подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння ознак архаїчних та новітніх систем управління персоналом на підприємствах

	Застарілі технології УП	Сучасна технології УП
Орієнтація	1) на оперативні питання; 2) на стабільність	1) на стратегію; 2) на своєчасну адаптація системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища
Найважливіший ресурс	Організаційна структура	Персонал
Контроль	Керівництво	Самоконтроль
Організаційна структура	Жорстка	Гнучка, де взаємодіє персонал з керівництвом
Стиль керівництва	Автокритичний	Збудований на зацікавленості усього персоналу досягти успіху
Праця в команді	Конкуренція	Співробітництво

Джерело: складено автором на основі [31]

Виходячи з аналізу даних табл. 1.5, можна сформулювати висновок, що для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в

Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом.

Отже, використання сучасних технологій, пов'язані з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу.

1.3. Особливості застосування сучасних технологій управління персоналом під час військового стану

Технології управління персоналом тісно пов'язана із загальним плануванням розвитку підприємства. Адже, якщо правильно сформулювати, замотивувати та спрямувати роботу персоналу, який може швидко виконувати основні стратегічні завдання, то в цілому, можна сказати, що це і є запорука ефективної роботи компанії.

Однак іноді виникають непередбачені обставини, які значно можуть вплинути та змінити всі основні робочі процеси, графіки та ефективність працівників та система управління персоналом.

Перший такий виклик, який долали зовсім нещодавно більшість підприємств та колективи – це труднощі під час пандемії COVID у 2019-2020 роках (карантинні обмеження, віддалена робота). Проте, як бачимо, що підприємства, які вдало використали технології управління персоналом та поставили своїх працівників на перше місце по важливості – залишилися на ринку праці з мінімальними втратами для підприємства.

За рік війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни досі тривають.

В умовах війни, підприємства стикаються з багатьма проблемами як в сфері виробничих процесів, так і в сфері управління персоналу, що зображено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Проблеми підприємства під час війни

Проблеми в управлінні виробничою діяльністю	Проблеми в управлінні персоналом
1) Втрата постачальників;	1) Брак персоналу;
2) Проблеми з логістикою;	2) Зростання плинності кадрів;
3) Нестача коштів;	3) Підвищений ризик;
4) Зниження попиту;	4) Соціальне відчуження;
5) Руйнування або пошкодження активів;	5) Дискримінація на робочому місці;
	6) Зниження мотивації;

Джерело: складено автором на основі [48].

Проаналізувавши результати табл. 1.6, ми бачимо, що під час війни підприємства стикаються з браком персоналом, нестабільністю колективу, порушенням резильєнтності персоналу. Це призводить до збільшення плинності персоналу, негативно впливає на загальні показники управління персоналу та стан трудового колективу.

Окрім військових та героїв, які захищають нашу країну, є ще й економічний тил – це працюючі люди та підприємства, які дають можливість забезпечувати персонал роботою та заробітною платнею, а також сплачують податки, займаються волонтерством та надають підтримку та допомогу військовим, та постраждалим.

Війна вплинула на фінансову мотивацію персоналу багатьох компаній в період конфлікту, оскільки розподілення коштів зазнало змін (зросли відрахування на гуманітарні цілі, допомогу ЗСУ тощо). У такій ситуації зростає значення інших форм мотивації, особливо комунікації, які допомагають підтримувати моральний стан працівників, забезпечувати їх фізичний захист та

надавати психологічну допомогу. Для цього багато підприємств створюють Telegram-ботів для спілкування з працівниками та використовують інші подібні можливості. Турбота про співробітників та членів їх родин стає основною складовою роботи з персоналом в умовах війни, що дозволяє зберегти їх належний склад та потенціал для подальшої продуктивної роботи в мирний час.

На сьогоднішній день, чимало чинників, які впливають на технології управління персоналом та на команду загалом (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Чинники, що впливають на технології управління персоналом під час
військового стану

Чинники, що впливають	Опис та характеристика впливу
Зовнішнє середовище	Під час війни і критичних ситуацій зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди як у фізичному так і в інформаційному плані. Люди відчують страх, розгубленість і всю палітру негативних емоцій від того, що не можуть вплинути на ситуацію.
Люди	У мирний час, персонал сприймається як люди, які є професіоналами і джерелами компетенцій (навичок, вмінь). Під час війни - у першу чергу звертається увагу на психічний стан. Чому це важливо? Якщо людина у стані вигорання або депресії, то все, що стосується робочого контексту, буде здаватися їй позбавленим сенсу.
Цілі	Те, що було важливим у мирний час, здається безглуздим під час війни. Наступають нові погляди та цілі підприємства, причиною цього є невизначеність майбутнього.

Джерело: складено автором на основі [46].

З даної таблиці, можна дійти до висновку, що ці важливі фактори впливу у сучасних реаліях є досить непростим завданням для діяльності підприємства. Для того, щоб зовнішнє середовище та події, що відбуваються довкола не надто впливали на роботу працівників варто зменшити потік негативної інформації. Вести позитивну і конструктивну комунікацію та більше розмовляти про робочі процеси і позитивні зміни.

У такий складний час, керівникам підприємств слід приділити особливу увагу персоналу та подбати про їх безпеку, якщо є необхідність перемістити їх у безпечні регіони держави або за її межі.

Для управління персоналом у воєнний час можна використовувати інструменти, які наведено на рис. 1.1.

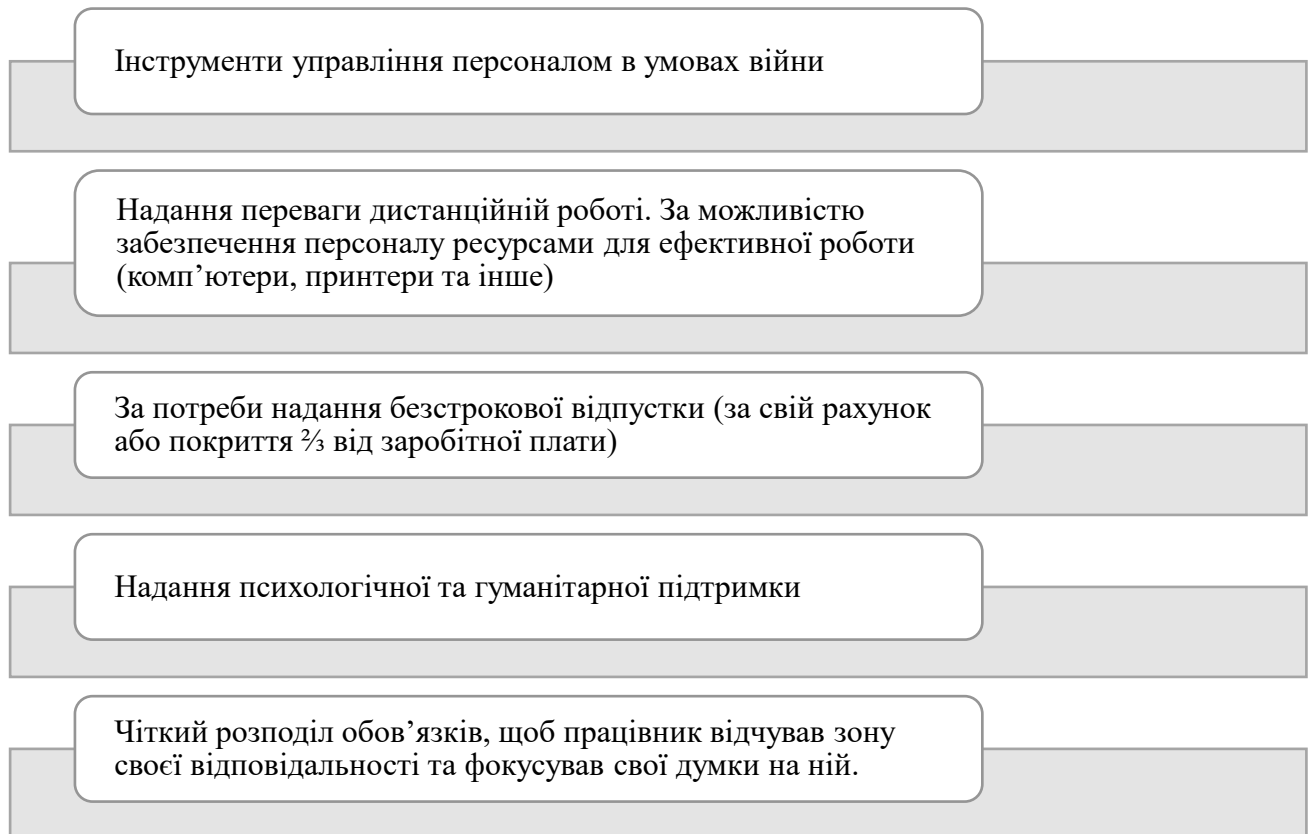


Рис. 1.1. Інструменти управління персоналом в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [46].

Мотивація працівників в умовах воєнного стану потребує не лише матеріальної, а й емоційної та психологічної підтримки. Більшість українських

підприємств продовжують працювати та не планують скорочувати персонал та надають їм різноманітну допомогу (рис. 1.2).

У сучасних умовах, додатковим стимулом для працівником може виступати - гнучкий графік роботи, надання службового житла, програма психологічної підтримки, тощо.

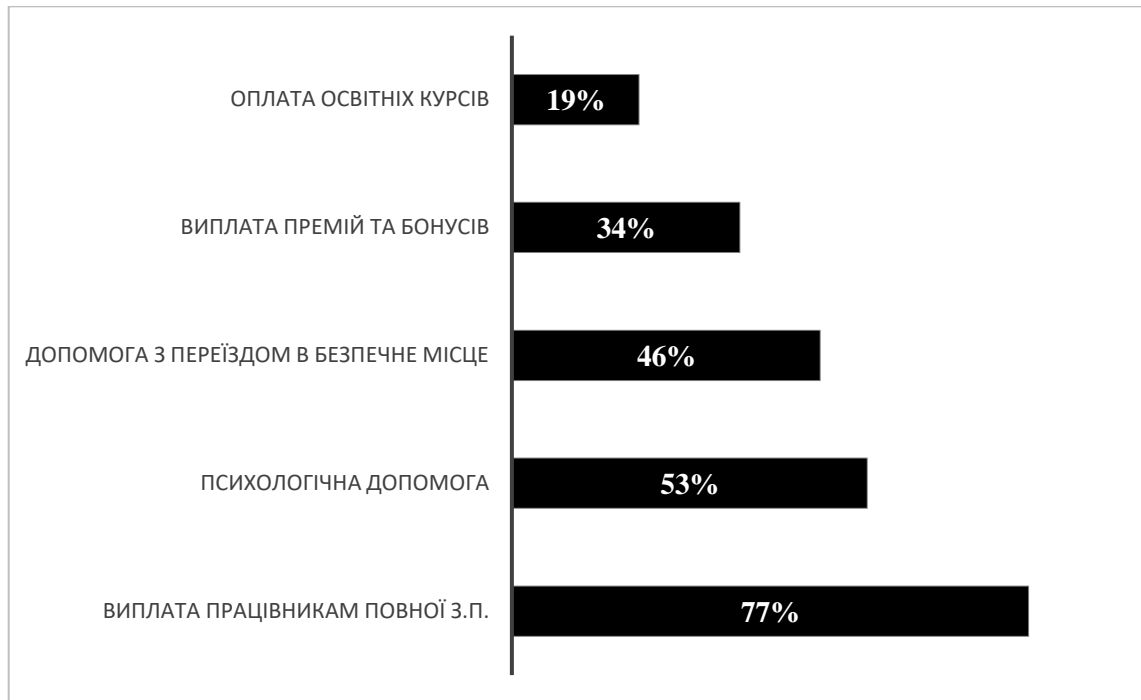


Рис 1.2. Види підтримки для персоналу, що надають підприємства під час війни

Джерело: складено автором на основі [46].

Виходячи з даної ситуації в країні, з'явилися й нові технології мотивації працівників, які полягають у проявах корпоративної турботи або Wellbeing. Прикладами корпоративної турботи можуть бути організація спільних волонтерських проектів на підприємстві, збір коштів для мобілізованих працівників та їхніх сімей, організація психосоціальної підтримки співробітників, організація корпоративних заходів або пряме фінансування програм і заходів, спрямованих на підтримку співробітників (наприклад, навчання, психологічна допомога, велнес-програми, спорт, тощо)що є дуже важливим під час війни в Україні.

Висновки до розділу 1

Сутність управління персоналом – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства и всебічного розвитку зайнятих на ньому робітників.

В умовах воєнного стану бізнес в Україні опинився в критичній ситуації через проблеми логістики та фінансові обмеження, а також нестачу кваліфікованих кадрів певних видів кваліфікації. Тому застосування сучасних технологій управління персоналом набуває особливої актуальності в умовах війни, та дозволяє не лише залучити та утримати потрібні кадри, а ще створити сприятливі умови для роботи персоналу та атмосферу корпоративної турботи та благополуччя.

Тому зростає потреба у впровадженні сучасних технологій управління персоналом, до яких ми віднесли: коучинг, лізинг, внутрішній маркетинг, well-being, secondment, кейс-навчання.

Із урахуванням цього було запропоновано використання додаткових стимулів для персоналу, щоб запобігти небажаних станів діяльності персоналу, а саме: зробити гнучкий графік роботи, приділити увагу для розвитку персоналу (коучинг), по можливостям можна найняти психолога для підприємства, для відновлення емоційного стану персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 49131, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул. Старокозацька, будинок 10. Керівником підприємстві є Хачатурян Едуард Гарнікович (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Основний вид діяльності	79.11 - Діяльність туристичних агентств
Додаткові види діяльності	46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля 63.99 - Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 69.10 - Діяльність у сфері права 69.20 - Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування

Підприємство має лінійну організаційну структуру. (рис. 2.1)

Лінійна організаційна структура ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» є традиційною для організацій даного типу. В основному організаційне навантаження з управління фірмою сконцентровано на керівнику.

Лінійна організаційна структура належить до елементарним. Характерним принципом її побудови є вертикальна ієрархія. Управління здійснюється зверху донизу. Управління організацією зосереджено руках одного керівника, якому підпорядковуються інші персонал.

Позитивними сторонами цієї структури управління вважатимуться єдність розпорядження, виконавці діють узгоджено, миттєво реагують вказівки керівника. Недоліками лінійної структури є підвищені вимоги до керівника підприємства, завантаженість менеджерів великою кількістю інформації.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

При спілкуванні з клієнтами кожен співробітник підприємства доброзичливий, привітно посміхається, починає спілкування з привітання, чемно веде розмову, поважний стосовно клієнтам, вміє привернути клієнта до розмови, вміти слухати і враховувати переваги клієнта.

Для того, щоб визначити стратегію та місію ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», необхідно провести експрес - SWOT-аналіз, який полягає в аналізі сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз. (Табл. 2.2). У ході цього аналізу визначається, в якій галузі підприємство найбільш компетентна, а в якій – ні.

Таким чином, виявлені в ході SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони підприємства дозволяють визначити ті параметри, які є більш виграшними, які необхідно розвивати, та параметри, покращення яких може впорядкувати процеси вдосконалення управління організацією.

Перший етап має на увазі початкове звернення клієнта за консультацією та допомогою у підборі путівки. Менеджер ставить уточнюючі питання про бажання клієнта та його потреби в характері відпочинку.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

	Позитивні фактори	Негативні фактори
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1) Позитивне враження, яке склалося у клієнта про підприємство; 2) Гарне місцезнаходження; 3) Кваліфікований персонал; 4) Висока якість надання послуг; 5) Популярність серед клієнтів; 6) Великий вибір туристичних напрямів	1) Недостатня кількість фінансових ресурсів; 2) Невеликий досвід роботи; 3) Відсутність маркетингової стратегії; 4) Залежність бізнесу від фактору сезонності;
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1) Вихід на новий ринок; 2) Пошук нових туристичних напрямків; 3) Зниження податків; 4) Удосконалення туристичної підприємства; 5) Поліпшення рівня доходів клієнтів	1) Збільшення кількості конкурентів; 2) Спад економіки; 3) Нестабільність валютного курсу; 4) Зміна переваг клієнтів
	Можливості:	Загрози:
	1) Пошук нових напрямків 2) Ослаблення позицій 3) Конкурентів	1) Збільшення кількості конкурентів 2) Зміна переваг клієнтів

Джерело: побудовано автором

Потім клієнту пропонуються на вибір певну кількість турів, які відповідають його вимогам. Потім після того, як клієнт визначився з вибором, відбувається укладення договору з агентством і розрахунок з клієнтом. Аж до виліту клієнта, співробітник інформує клієнта про можливі зміни і нагадує клієнту про дії, які він повинен зробити до відправлення.

На цьому обслуговування клієнта не закінчується. Напередодні подорожі співробітник нагадує клієнту про майбутню подорож. Під час подорожі підприємство також відповідає за кожного клієнта.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Успішність, відповідальність перед клієнтами, впевненість у власних силах – це всі ті якості, які допомогли команді заслужити на репутацію лідер. Організаційна структура ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» є відображенням повноважень та обов'язків, що покладені на кожного її співробітника. Права та обов'язки керівництва визначаються, виходячи з потреби задоволення бажань клієнтів через наявні можливості та ресурси.

Туроператор співпрацює з готелями в двадцяти двох країнах світу і пропонує відправитися в весільні, корпоративні, екскурсійні, пляжні та подієві тури. По кожному з напрямків проводяться семінари для агентств-партнерів [2].

Для об'єктивного вивчення виробничої програми підприємства визначається ряд показників (за останні два-три роки), що дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання потужностей туристичного чи готельного підприємства (Табл. 2.3).

Для більше детального аналізу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» необхідно провести аналіз його економічних показників. Основним показником ефективної діяльності кожного підприємства є чистий прибуток. (Табл. 2.3)

Виходячи з даного аналізу, ми можемо спостерігати позитивні успіхи у роботі підприємства за 2020-2021 рік.

Таблиця 2.3

Фінансовий аналіз ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»
за період з 2020 по 2021 рр.

Показник	2020	2021	Відхилення 2020/2021	
			+/-	%
Доход, виручка від реалізації	9832,8	11324,4	1491,6	15,2
Непрямі податки та інші вирахування	1459,2	1929,7	470,5	32,2
Чистий дохід	8373,6	9394,7	1021,1	12,2
Інші операційні доходи	145,9	108,8	-37,1	-25,4
Разом чисті доходи	8519,5	9503,5	984	11,5
Матеріальні затрати	41,8	51	9,2	22
Витрати на оплату праці	277,1	380,8	103,7	37,4
Відрахування на соціальні заходи	101,7	145,2	43,5	34,8
Інші операційні витрати	7307,2	7908,4	601,2	8,2
Податок на прибуток	188,4	235,6	47,2	25,1
Разом витрати	7916,2	8721	804,8	10,1
Чистий прибуток	603,3	782	178,7	29,6
Рентабельність, %	8	9	1	12,5

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Одним з позитивних показників є дохід, що отримали ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» від реалізації товарів в 2021 р., а саме 11324,4 тис. грн. – це на 15,2% більше в порівнянні 2020р. Разом з цим рентабельність також зросла з 8% до 9%. Такі прогресивні зміни свідчать про підвищення доходності підприємства.

Стосовно матеріальних витрат ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», то в 2020 р. вони становили 41,8 тис. грн, а у з 2021 р. зросли на 9,2 тис. грн до 51 тис. грн або на

22%. Такі зміни зумовлені підвищенням собівартості продукції.

Слід зазначити, що серед витрат підприємства найбільшу частку займають витрати на оплату праці персоналу, зростання яких відбувається більшими темпами, ніж зростання прибутку, що і обумовило зниження ефективності діяльності підприємства. Так, у 2020 р. витрати на оплату праці становили 277,1 тис. грн, а у 2021 р. вони зросли до 380,8 тис. грн або на 103,7 тис. грн (37,4%). Такі зміни пов'язані зі збільшенням розміру мінімально заробітної плати в країні.

Чистий прибуток ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» в 2020р. становив 603,3 тис. грн, а у з 2021 р. зріс на 178,7 тис. грн до 782 тис. грн або на 29,6%, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства.

Фінансова стійкість підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні розширеного відтворення та прибутковості у майбутньому. Це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в напрямку розвитку, при цьому зберігати рівновагу власних активів і пасивів у середовищі, яке постійно змінюється. Характеристика показників фінансової стійкості ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за період 2020-2021 р. представлено в табл. 2.4.

Фінансової стійкості можна досягти, здійснюючи ефективне та оптимальне управління грошовими коштами, запасами, основними засобами, а також джерелами їх забезпечення власним та позиковим капіталом.

Власний оборотний капітал ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» помітно став менше у 2021 році, що свідчить на зменшення чистого оборотного капіталу. Позитивне значення цього показника говорить, що оборотні активи у 2021 році повністю сформовані за рахунок власних коштів, а після погашення кредиторської та поточної заборгованості у підприємства ще залишається свої фінансові ресурси.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує ступінь мобілізації власного капіталу, яка частина власного капіталу знаходиться в

обігу, тобто в тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими засобами. На даному підприємстві коефіцієнт зменшився у 2021 році і має значення 0,16.

Таблиця 2.4

Характеристика показників фінансової стійкості ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»
за період 2020-2021 рік

Показник	Нормативне значення	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Відхилення, +/-
1.Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,91	0,96	0,05
2.Коефіцієнт фінансового ризику	$> 0,1$	0,02	0,02	0,00
3.Коефіцієнт фінансової залежності	< 1	0,04	0,03	-0,01
4.Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,5	0,18	0,16	-0,02
6.Коефіцієнт накопичення амортизації	(залежить від ліквідаційної вартості основних засобів) $< 0,8$	0,31	0,34	0,03
7.Наявність власного оборотного капіталу	> 0	107650	86260	-21390
8.Стабільність структури оборотних коштів	збільшення	0,78	0,75	-0,03
9.Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	(залежить від ліквідаційної вартості основних засобів) Допускається незначне зменшення	0,79	0,82	0,03

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт накопичення амортизації показує інтенсивність накопичення коштів для оновлення основного капіталу. На ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» цей показник помітно покращується у порівнянні з 2020 р. збільшується, і це є позитивний фактор для підприємства.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів відображає питому вагу основних засобів у загальному капіталі ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». На кінець 2021 року питома вага основних засобів у загальному капіталі підприємства склала 82%, що вказує, на позитивну динаміку діяльності підприємства.

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» збільшився з 91% до 96%. Значення коефіцієнта автономії є дуже високим, а це означає, що підприємство на 96% стало залежить від власних коштів. Зараз джерела власних коштів домінують над позиковими (про що говорить значення коефіцієнту фінансового ризику – воно складає 0,02).

2.3. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Організаційна структура ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» є відображенням повноважень та обов'язків, що покладені на кожного її співробітника. Права та обов'язки керівництва визначаються, виходячи з потреби задоволення бажань клієнтів через наявні можливості та ресурси.

Планування потреби в персоналі ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» здійснюється на підставі існуючих або запланованих для відкриття вакансій. У разі наявності вакансія використовуються внутрішні та зовнішні методи набору персоналу.

Як зовнішні джерела набору персоналу можна назвати наступні:

- розміщення інформації на сайті ресторану;
- звернення до державних та недержавних служб зайнятості;

– розміщення інформації на спеціалізованих сайтах.

Як внутрішні джерела набору персоналу виступає можливість ротації персоналу.

Відбір персоналу у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» здійснюється за низкою етапів:

1 етап – попередня бесіда із кандидатами на посаду.

2 етап – заповнення анкети кандидатами посаду.

3 етап – проведення інтерв'ю із кандидатами.

4 етап – вибір найбільш підходящої кандидатури на посаду.

Після того як співробітник починає працювати на підприємстві туристичного бізнесу, важливим є створення системи адаптації, яка дозволить найшвидше повно включитися новачкові в роботу. Як прогресивний метод адаптації в сучасних умовах виступає наставництво.

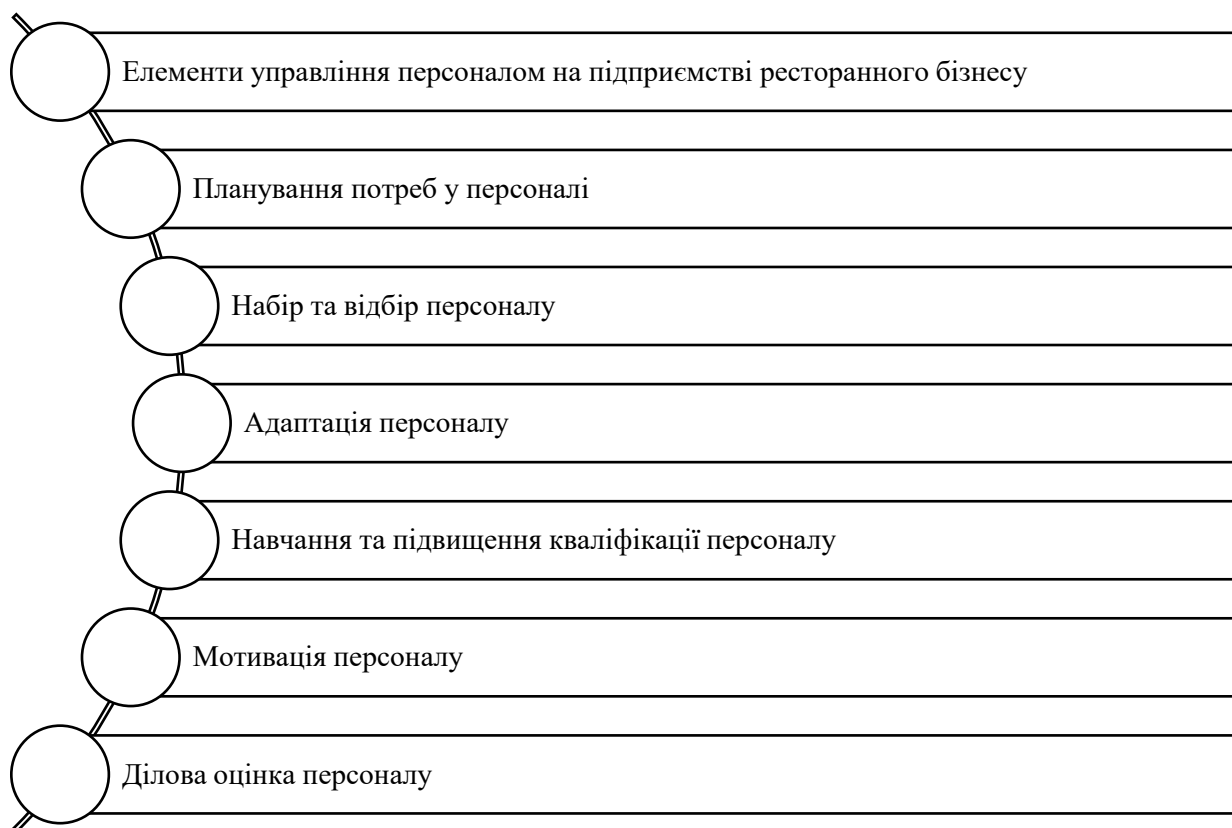


Рис. 2.2. Елементи системи управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналізуючи схему, представлену малюнку 2.2, можна дійти невтішного висновку, що процес найму нових співробітників у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» та його подальший супровід у кар'єрному розвитку передбачає практично всі необхідні організаційні етапи. Планування чисельності практично не ведеться, йдеться швидше про реактивну кадрову політику, коли кадрові рішення приймаються після виникнення певних ситуацій (звільнення працівника, зростання напруженості, збої у роботі).

При розгляді вакансій підприємство звертається до зовнішніх джерел найму. Як правило, пошук здійснюється за допомогою інтернет-ресурсів [22]. До окремих категорій працівників висуваються не лише професійні, а й особисті вимоги, а також вимоги до стажу роботи.

Далі проводяться співбесіди з відповідними працівниками з метою встановлення відповідності їх компетенцій вимогам посади. З одержаної вибірки обирається конкретний співробітник, професійні параметри якого є найпривабливішими.

Далі, проводяться заходи щодо адаптації нового співробітника щодо професійної діяльності та корпоративної культури. У разі потреби новий співробітник проходить планове навчання, в ході якого набуває навичок, необхідних для здійснення професійних обов'язків належним чином. Разом про те, щодо нових працівників немає планування його кар'єрного зростання та професійного розвитку, що знижує результати у формуванні ефективного трудового складу.

Оскільки від працівників сфери послуг, системи «людина-людина» потрібна певна психологічна підготовка, особистісне схильність до роботи з людьми [14]. Ця ситуація й у більшості казахстанських підприємств.

Окремо слід розглянути діючу систему найму та підбору персоналу у ресторані ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП».

По-перше, розглянемо докладніший алгоритм підбору персоналу в підприємство, представлений на наступній схемі (рис. 2.3).

Аналізуючи представлену схему, ми можемо дійти невтішного висновку у тому, що у системі підбору персоналу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», по-перше, існує такий недолік: кадровим фахівцем не здійснюється планування потреби підприємство у тих чи інших співробітників.

Здійснення процесу найму співробітників відбувається тоді, коли якийсь із співробітників звільняється, або коли відкривається нова вакансія (за фактом її відкриття), у той час, як ефективна система управління процесом підбору кадрів повинна характеризуватись прогностичними функціями.

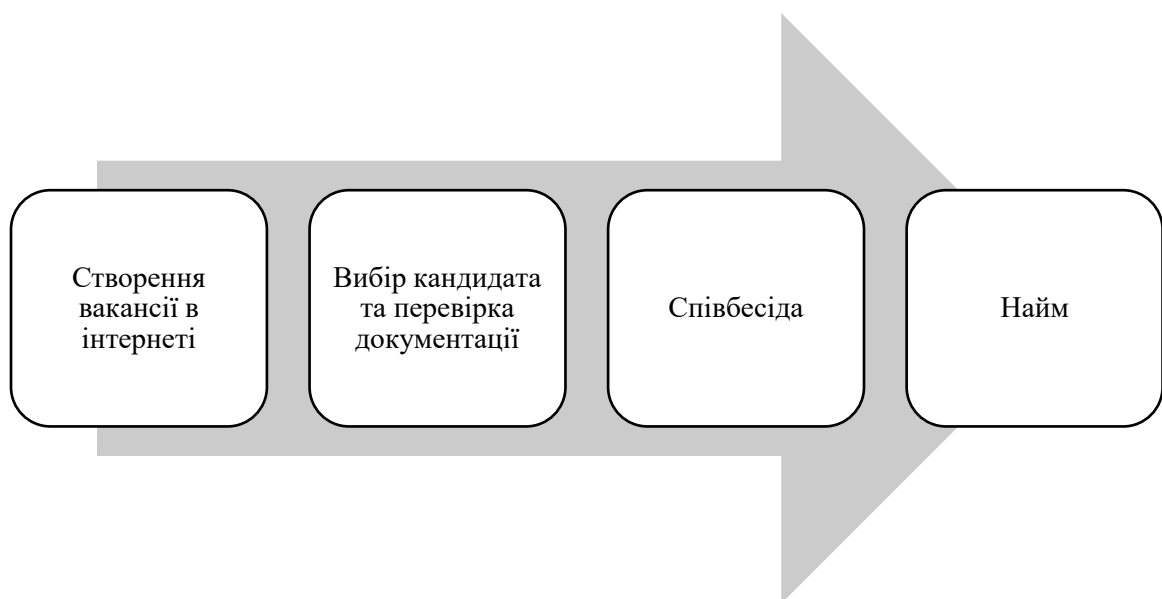


Рис. 2.3. Алгоритм підбору персоналу у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Джерело: складено на основі звітності підприємства

По-друге, кадровим спеціалістом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» не здійснюється повноцінний первинний підбір потенційних кандидатів на вакансію: спеціаліст просто перевіряє надіслані резюме та робить перелік відповідних кандидатів. Як свідчить досвід багатьох компаній, виняток первинного підбору перешкоджає об'єктивної оцінки потенційних співробітників.

По-третє, оцінка компетентності потенційних кандидатів мало здійснюється. Кадровий спеціаліст проводить співбесіду з кількома найбільш

підходящими кандидатами в усній формі без використання будь-яких діагностичних методик. Отже, оцінка компетентності претендентів у цьому випадку має суб'єктивний характер, що, на нашу думку, не дозволяє об'єктивно оцінити особистісні та професійні здібності кандидатів, які відгукнулися на вакансію.

Таким чином, встановлені проблеми системи підбору персоналу, що діють у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», можуть негативно впливати на результати функціонування системи, зокрема – показники руху кадрів, якісний склад персоналу та інші показники. Атестація працівників для підприємства не здійснюється, що з малою чисельністю співробітників ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». Як такої політики просування кар'єрними сходами також не відбувається, оскільки утворення вакантної посади рангом вище відбувається рідко.

Забезпеченість підприємство працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний та попередні періоди. Команда підприємство включає більше 20-ти співробітників. Кількість штатних співробітників у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» о 31.12.2021 році 34 особи. Розглянемо гендерні особливості колективу. Як бачимо із наведених даних у табл. 2.5, колектив переважно жіночий, частка жінок становить від 66 до 71% за період 2019-2021рр.

Таблиця 2.5

Гендерні особливості колективу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за період 2019-2021 рр.

Рік	31.12.2019 р.		31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		Відхилення 2021/2020рр.	
	Чол.	Уд.в.	Чол.	Уд.в.	Чол.	Уд.в.	Чол.	%
Середньооблікова чисельність всього трудових ресурсів	35	100	34	100	34	100	-1	-3%
Чоловіки	12	34	10	29	10	29	-2	-17%
Жінки	23	66	24	71	24	71	1	4%

Джерело: складено на основі звітності підприємства

У віковій структурі переважають співробітники віком 26-35, а також 18-25 років. В одного боку – це хороший показник для творчої складової роботи, з іншого боку – ця вікова категорія найбільше схильна до плинності.

Далі вивчимо вікову структуру трудових ресурсів ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021 роки. (Табл. 2.6). Як бачимо з даних, наведених у таблиці. 2.6, за 2019-2021 рр. значних змін у віковій структурі трудових ресурсів ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» не відбулося.

Таблиця 2.6

Розподіл трудових ресурсів за віком трудових ресурсів ТОВ
«АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021 рр. [48]

Рік	31.12.2019 р.		31.12.2020 р		31.12.2021 р.		Відхилення 2021/2019рр.	
	Чол.	Уд.в.	Чол.	Уд.в.	Чол.	Уд.в.	Чол.	%
Середньооблікова чисельність всього трудових ресурсів	35	100	34	100	34	100	-1	-3
18-25 років	13	37	13	38	13	38	0	0
26-35 років	15	43	14	41	14	41	-1	-7
35-50 років	6	17	6	18	6	18	0	0
старше 50 років	1	3	1	3	1	3	0	0

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Як бачимо за наведеними даними у табл. 2.7 у структурі розподілу за стажем найбільшу частку в період 2019-2021рр. займають співробітники із робочим стажем від 1 до 5 років.

Наступний показник для аналізу – розподіл персоналу за рівнем освіти (табл. 2.8). З даної таблиці ми бачимо, що протягом досліджуваного періоду структурі трудових ресурсів ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за освітнім рівнем переважають персонал з вищою професійною освітою.

Таблиця 2.7

Розподіл працівників за стажем ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021рр.

Рік	31.12.2019 р.		31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		Відхилення 2021/2019рр.	
	Чол.	Чол.	Чол.	Уд.в.	Чол.	Уд.в.	Чол.	%
Середньооблікова чисельність всього трудоу ресурсів	35	34	34	100	34	100	-1	-3
до року	12	12	12	35	12	35	0	0
1-5 років	17	16	16	47	16	47	-1	-6
більше 5 років	6	6	6	18	6	18	0	0

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Таблиця 2.8

Розподіл за рівнем освіти трудових ресурсів ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021рр.

Рік	31.12.2019 р.		31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		Відхилення 2021/2019рр.	
	Чол.	Уд.в.	Чол.	Уд.в.	Чол.	Уд.в.	Чол.	%
Середньооблікова чисельність труд. ресурсів	35	100	34	100	34	100	-1	-3
середнє професійне	9	26	12	35	12	35	3	79
вища професійна	26	74	22	65	22	65	-4	-15

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналізом плинності кадрів займається відділ по роботі з персоналом спільно з планово-економічним відділом підприємства, метою аналізу є виявлення причин плинності кадрів, основних факторів, що впливають на рух (відтік) співробітників з підприємства та розробка заходів для утримання висококваліфікованого кадрового складу.

Проведемо аналіз обігу кадрів. Результати наведемо у вигляді таблиці (табл. 2.9).

Отже, за даними, наведеними у табл. 2.9, можна дійти невтішного висновку, що з 2019-2021гг. співробітники ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» звільнялися лише за власним бажанням, причому станом на 31.12.2021 року кількість звільнених за власним бажанням збільшилася до 9 осіб.

Таблиця 2.9

Показники обороту кадрів у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021рр.

№	Показники	2019р.	2020	2021р.	Відхилення 2021/2019рр.
1.	Облікова чисельність працівників початку року, чол.	32	35	38	+6
2.	Прийнято працівників протягом року, чол.	7	5	1	-6
3.	Звільнено працівників за все, чол. у тому числі з причин:	1	2	9	+8
3.1.	Відходу на пенсію	1	0	0	-1
3.2.	Звільнення за власним бажанням	0	2	9	+9
3.3.	Звільнення з ініціативи адміністрації	-	-	-	-
4.	Облікова чисельність працівників на кінець року, чол.	38	30	30	-8
5.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	35	34	34	-1

Джерело: складено на основі звітності підприємства

У 2021 році відбулося значне збільшення коефіцієнта обігу кадрів із вибуття до 26,5%, а також коефіцієнт плинності кадрів до 26,5%.(табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Показники руху кадрів у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021 рр.

№	Показники	31.12.2019 р.	31.12.2020 р.	31.12.2021 р.	Відхилення 2021/2019рр.
Показники інтенсивності обороту кадрів					
1.	Коефіцієнт обороту кадрів прийому, %	20,0	17,7	2,9	-17,1
2.	Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття, %	2,9	25,5	26,5	+23,6
3.	Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	22,9	26,7	29,4	+6,5
Показники якості обороту кадрів					
1.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0	25,7	26,5	+26,5
2.	Коефіцієнт заповнення кадрів	7,0	5,0	0,1	-6,9
3.	Коефіцієнт стабільності кадрів, %	1,0	1,0	0,7	-0,3

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Ефективний фактичний фонд робочого дня, проти його плановим значенням знизився на 123,84 години.(табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Баланс робочого часу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021 рр. в
середньому на одного працівника

Показник	2019р.	2020р.	2021р.
Календарний фонд часу	365	365	365
Вихідні та святкові дні	102	102	100
Номінальний фонд робочого часу	262	263	265
Відпустки	19	20	18
Відпустки з навчання	3,6	3,5	3,8
Відпустки у зв'язку з пологами	2,8	2,8	3,4
Хвороби	7	7	12,5
Неявки, дозволені адміністрацією	9,4	9,5	9,5
Прогоули	0	0	2,5
Усього неявок з урахуванням можливого фонду часу	42,8	42,8	49,7
Кількість явок	220,2	220,2	215,3
Цілодобові простої	0	0	0
Ефективний фонд робочого часу	220,1	220,2	215,3
Середня тривалість робочого дня, годин	8,0	8,0	7,6
Ефективний фонд робочого часу, годин	1760,5	1761,6	1636,28

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Проведені розрахунки вказують на те, що показник абсентеїзму персоналу в ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» є досить високим і має тенденції до зростання. Водночас, баланс робочого часу вказує, що персонал відсутні лише з поважних причин, відсутні прогули та цілоденні простої.(табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Показник абсентеїзму персоналу за 2019-2021 рр.

Показники	Період			Відхилення від рівня 2021 року	
	2019	2020	2021	абсол.	відносить.
Баланс робочого дня підприємство, годину.	263	264	265	100,8	263
Кількість робочого часу, пропущеного працівниками, год.	42,8	45,5	49,7	116,1	42,8
Показник абсентеїзму	16	17	18	2	1,12

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Критеріями оцінки ефективності команди вважаються наявність або відсутність постійних угруповань усередині колективу; дії при появі нового або нестандартного завдання; загальна атмосфера та соціально-психологічний клімат; способи збирання, обробки та обміну інформацією; ступінь гнучкості при розподіл ролей;

– способи прийняття рішень – делегуванням повноважень працівникам або у ході живого спілкування та на основі неповної інформації;

– ставлення до конфліктів та способи їх подолання – ефективна команда відноситься до конфліктів як до робочих моментів.

Аналізом плинності кадрів займається відділ по роботі з персоналом спільно з планово-економічним відділом підприємства, метою аналізу є виявлення причин плинності кадрів, основних факторів, що впливають на рух (відтік) співробітників з підприємство та розробка заходів для утримання висококваліфікованого кадрового складу.

З аналізу наведених критеріїв можна виділити такі деструктивні моменти на рівні розвитку одного з відділів ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»:

– неоптимальне керівництво групою – контроль за кожною дією персоналу, створення напруженої атмосфери у колективі;

– відсутність адекватного та конструктивного зворотного зв'язку.

Чисельність працівників ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» регулюється відповідно до нормативів чисельності робітників та службовців підрозділів. Нормативи чисельності розроблені за об'єктами, видами робіт та підрозділами ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» передбачають облікову чисельність працівників з урахуванням створення нормальних умов роботи, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я трудящих, а також змінності обслуговування об'єктів магістрального транспорту електропостачання.

Склад фонду заробітної плати ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» складається з двох ключових елементів: фонду заробітної плати та фонду матеріального заохочення.

Фонд заробітної плати є постійною частиною. До нього входять:

а) оплата за відпрацьований час:

– зарплата, нарахована працівнику за тарифними ставками та окладом за відпрацьовані години (добу);

– стимулюючі доплати та надбавки до тарифних ставок та окладів (за професіоналізм, поєднання спеціальностей та посад тощо);

– компенсаційні виплати, пов'язані з порядком та критеріями діяльності;

– виплати за роботу на шкідливому виробництві;

– виплати за роботу в нічний годинник;

– виплати за роботу у свята чи вихідні дні;

– виплати за понаднормову роботу;

– оплата праці кваліфікованих робітників, керівників, спеціалістів, звільнених від основної роботи та залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

б) оплата за невідпрацьований час:

– преміювання за підсумками роботи протягом року;

– виплати за щорічні та додаткові відпустки;

– оплата додатково наданих (понад передбачених законодавством)

відпусток;

– оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які у освітніх установах;

– оплата на час навчання, спрямованого на підвищення кваліфікації службовців та працівників, які займають керівні посади;

– виплати працівникам, які є донорами за час, який вони витрачають на обстеження, здачу крові та відпочинку, що надається після кожного дня здавання крові;

– виплати простоїв не вини працівника;

У табл. 2.13 наведено статистичні дані щодо динаміки та складу фонду заробітної плати ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.13

Структуру фонду заробітної плати ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» за категоріями працівників за 2019–2021 роки.

Категорія персоналу	2019	2020	2021	Структура, %			Зміна	
				2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020
Фонд заробітної платні	1001200	1056300	1574900	100	100	100	0	0
Керівники	1298	1319	1750	12,96	12,49	11,11	-0,48	-1,38
Спеціалісти	1769	2242	3500	17,67	21,23	22,22	3,56	1,00
Робітники	6945	7002	10499	69,37	66,29	66,66	-3,08	0,38

Джерело: складено автором

Середня чисельність працівників збільшилася протягом усього аналізованого періоду. Цей факт спричинив у себе збільшення фонду зарплати на 573700 тис. грн

Фонд заробітної плати зріс у 2021 році порівняно з 2019 незначно – лише

на 5,50 %, а у 2021 у порівнянні з 2020 – на 49,10 %. При цьому на зміну фонду заробітної плати насамперед впливало зміна постійної частини у 2020 році та змінної частини у 2021 році.

Змінна частина фонду заробітної плати збільшилася у 2020 році на 57 тис. грн. (0,82%) проти 2019 роком, а 2021 року проти 2020 роком – на 3497 тис. крб. (49,95%).

Постійна частина фонду заробітної плати збільшилася у 2020 році на 494 тис. грн. чи 16,11 % проти 2019 роком, а 2021 року проти 2020 роком – на 1689 тис. крб. або 47,42%. Також динаміка фонду заробітної плати підприємства ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» залежить від кваліфікації працівників.

Планування кадрів є складовою управління підприємство загалом і передбачає відстеження змін - у професійно-кваліфікаційної структурі кадрів. Як інструмент кадрового складання планів дедалі ширше використовуються математичні методи і моделі. Набір співробітників підприємство полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого підприємницька підприємство забирає найбільш підходящих співробітників.

Процес управління відбувається у 5 кроків (рис.2.4). Необхідний обсяг набору визначається різницею між наявними трудовими ресурсами та майбутньою необхідністю в ній.

При цьому беруться до уваги такі параметри, як вихід працівників підприємство на пенсію, плинність кадрів, розширення сфери роботи.

Відбір кадрів проводиться на основі таких параметрів, як освіта кандидата, показник його професійних навичок, досвід попередньої роботи, особисті якості. У процесі визначення об'єму зарплати, що встановлюється, беруться до уваги параметри, що застосовуються при відборі кадрів, і крім того, що склалася концепція оплати праці в підприємство.

Забезпечення економічної безпеки, покладається на вмінні персоналу нівелювати розвиток несприятливих загроз, стає важливим чинником сталого існування, як у внутрішньому, і зовнішньому ринку підприємств різних галузей економіки.

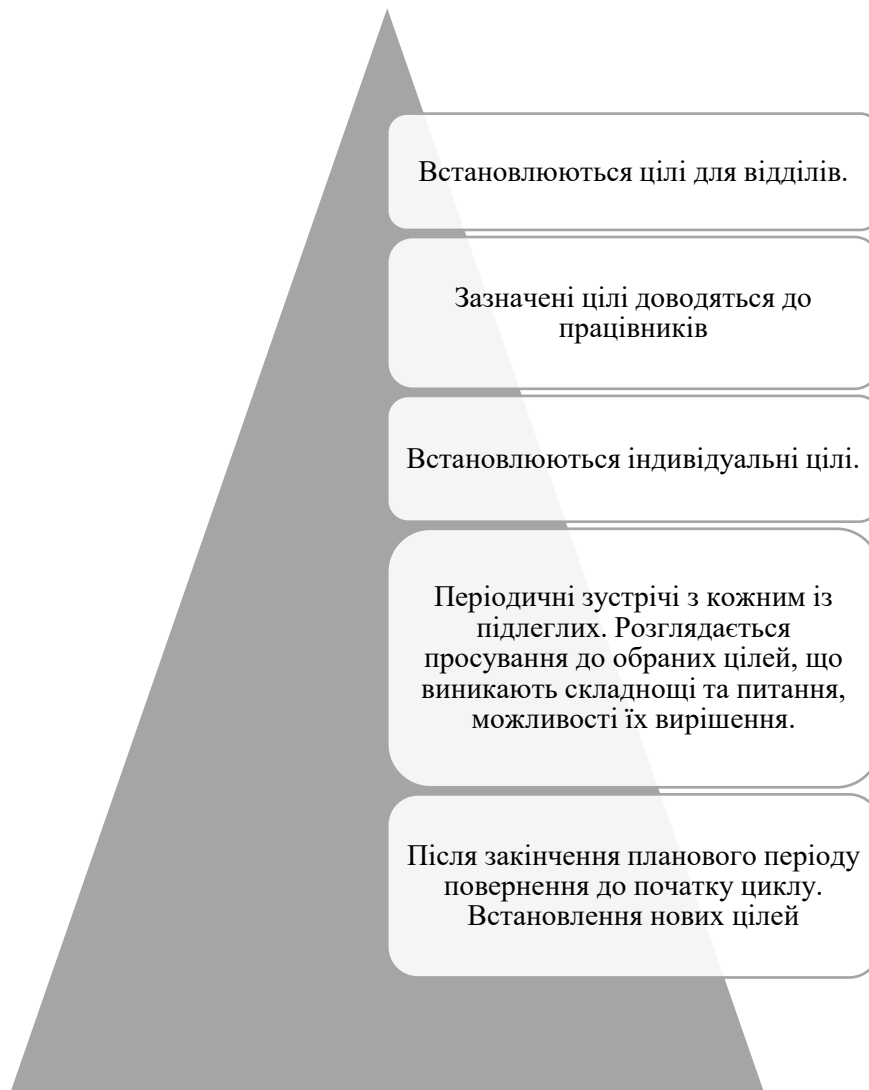


Рис. 2.4. Процес управління

Джерело: складено автором

Розглянемо проблеми управління трудовими ресурсами для ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» та шляхи вирішення.(табл. 2.14)

Ці рекомендації допоможуть підвищити ефективність використання трудових ресурсів, завдяки чому посилиться система забезпечення економічної безпеки підприємстві.

Отже, нині конкурентоспроможність підприємство ґрунтується, насамперед, ефективності її функціонування. Саме кадрова безпека є важливою складовою або складовою економічної безпеки підприємства.

Таблиця 2.14

Проблеми управління трудовими ресурсами у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»
та шляхи їх вирішення [5]

Виявлені проблеми	Шляхи їх усунення	Пояснення
Психологічний клімат характеризується низьким, низькою спрямованістю на спільну справу, низьким рівнем згуртованості	Розвиток дружніх стосунків у колективі	-необхідно сформувати ефективну корпоративну культуру підприємства; -відвідування співробітниками тренінгів зі стресостійкості
Висока плинність кадрів через неефективну систему оплати праці	Розробка ефективної системи оплати праці	-запровадити систему оплати праці на основі КРІ; -розробка індивідуальних кар'єрних стратегій
В підприємство рідко відбувається підвищення кваліфікації працюючого персоналу	Проведення навчання персоналу	-навчати як керівний, а й обслуговуючий персонал; -залучення нових кваліфікованих працівників; -розробка програми адаптації персоналу

Джерело: складено на основі звітності підприємства

В даний час в умовах економіки перехідного періоду підприємства, що мають широку господарську самостійність, зіткнулися з необхідністю фундаментально нових методик до забезпечення економічної безпеки, що дозволяють приймати рішення щодо запобігання загрозам, забезпечуючи сталий фінансовий розвиток підприємства, що враховує особливості галузі та специфіки підприємства.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів можна використовувати низку таких методів (рис. 2.5).

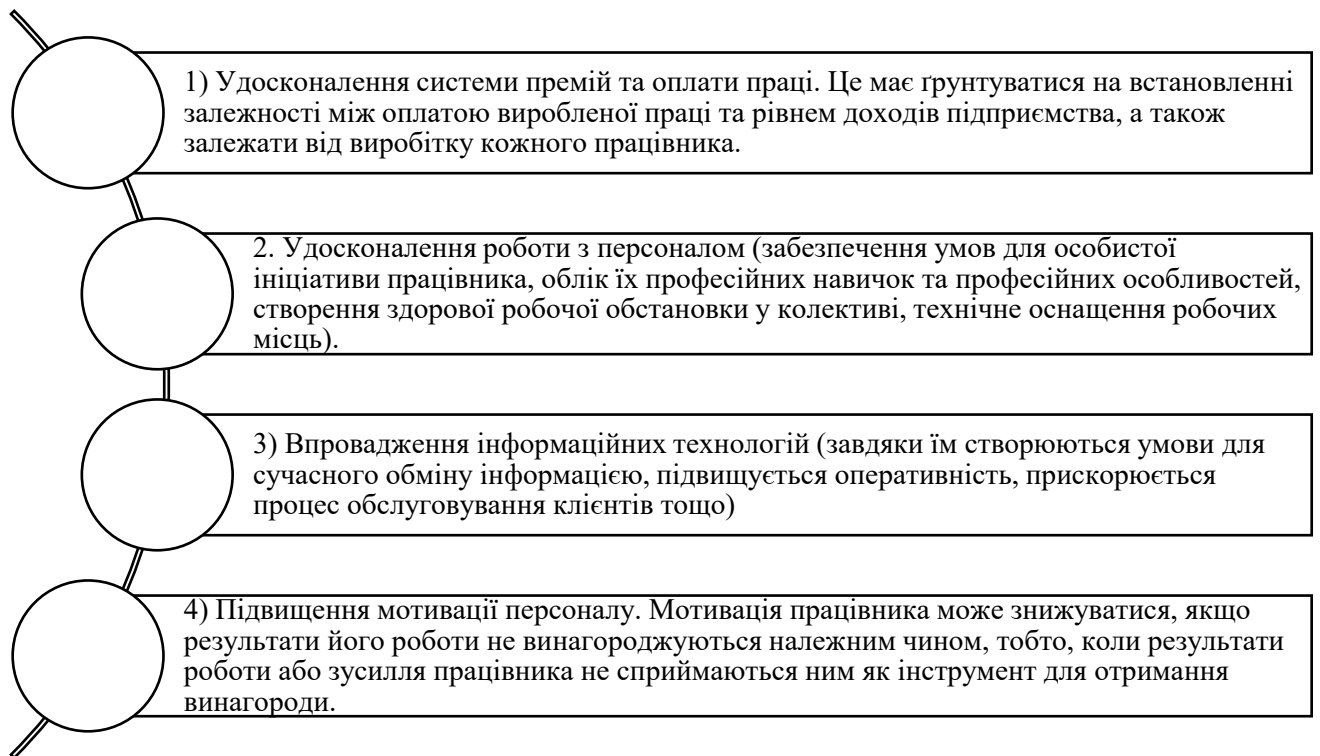


Рис. 2.5. Методи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: складено автором

Працівник може мати низьку мотивацію, якщо він вже має максимальний для нього в даній підприємстві рівень оплати, і підвищення продуктивності та покращення якості його роботи вже не може позначитися на його оплаті.

Можливі такі стратегії підкріплення: постійне підкріплення (після кожної бажаної дії); підкріплення через фіксований інтервал часу; підкріплення (виплата заробітної плати, премій, бонусів та ін) здійснюється після певного періоду часу раз на місяць, квартал або рік; підкріплення з інтервалом часу, що змінюється: бажані дії працівника підкріплюються після різних періодів часу.

Сюди можна віднести підвищення по службі, отримання подяк тощо.

1) Ефективна система управління персоналу (чітко розмежування повноважень, прав та обов'язків тощо)

2) Впровадження нових технологій у продуктивний процес (нове оснащення обладнанням, встановлення конвеєрних стрічок тощо)

3) Підвищення кваліфікації, навчання та атестація персоналу підприємства.

4) Здійснення заходів щодо соціального захисту персоналу підприємства (декретні відпустки, путівки до оздоровчих медичних закладів, виплата матеріальних заохочень за стаж роботи).

Сучасний тимблдинг – це тренінг, здатний із групи співробітників створити злагоджено працюючу команду, підвищити рівень продуктивності праці персоналу, покращити комунікацію, налагодити доброзичливу атмосферу у колективі [16]. При прийнятті рішення про проведення тренінгів спочатку визначають, які глобальні цілі ставить компанія і які завдання спрямований вирішити конкретний тренінг, при цьому концентруватися краще на основних завданнях [15]. Всі виявлені проблеми вносяться в піраміду проблем, мінімальна кількість шаблів даної піраміди лише дві – це мета та завдання.

У зв'язку з цим з метою підвищення лояльності співробітників та поживлення робочих процесів серед інших заходів вважаємо за необхідне проведення тренінгів, робочих зустрічей та неформальних спілкувань співробітників ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП».

Багато що залежить від позиції та волі керівництва ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» та відділів, що входять до нього. Відсторонена позиція деяких керівників відділів сприяє підвищенню інертності співробітників, у тому числі й у частині проведення спільних заходів, а відверто неконструктивна критика працівників та неадекватна оцінка їх дій зводить нанівець навіть саму думку якогось спільного проведення часу.

ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» передбачає у своїй діяльності постійну роботу із працівника, так як даний аспект є пріоритетним у розвитку підприємства. Керівники відділів та відділень задіяні у прийнятті на роботу нових кадрів, також вони мають сприяти на розвиток у працівників професійних навичок та умінь.

Також, в управлінській діяльності керуючий вплив на працівників здійснюється опираючись на методи управління (стимулювання, адміністративні та соціально-психологічні). В результаті опитування персоналу підприємства,

визначено вплив на їх поведінку використання різних груп методів, окрім того, керівництво відмітило такий розподіл застосованих методів управління в діяльності підприємство та рівень їх впливу. Пропонуємо проаналізувати застосовувані методи управління ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» (табл. 2.15), опираючись на теоретичні засади управління персоналом.

Таблиця 2.15

Методи управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Методи	Види методів використання	Рівень впливу	% Використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність та стягнення	Високий	5
	Посадові інструкції	Високий	11
	Статут і організаційна Структура	Високий	8
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Високий	11
Матеріальне стимулювання	Система заробітної плати	Середній	24
	Система примірювання	Середній	11
	Матеріальна допомога	Середній	6
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	Переконання	Низький	5
	Хвала та осуд	Низький	9
	Примус спонукання	Низький	8

Джерело: складено автором

Вищеперерахований аналіз застосованих методів управління та їх оцінка, показує що керівництво підприємства активно використовує різні методи та їх можливі прояви для підвищення рівня ефективності та діяльності підприємства.

В процесі управління персоналом підприємство звертає свою увагу на підбір кадрів, який передбачає вивчення та дослідження психологічних та професійних якостей працівників за для встановлення рівня щодо виконання професійних обов'язків на відповідному робочому місці, кваліфікації, спеціальності, досвіду, інтересам та ін. Але, останнім часом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» у даному процесі використовує спрощений відбір, адже простежується неможливість відшкодування певних фінансовій затрат на проведення масштабного відбору кадрів.

На даному підприємстві рішення про прийняття на роботу лягає безпосередньо на керівника на основі індивідуальної співбесіди із претендентом, наявних характеристик та рекомендацій. Співбесіда передбачає знайомство, дослідження його власних досягнень, професіоналізму, оцінка особистих якостей, ерудиції, здібностей та ін.

Управління персоналом на підприємстві базується на розвитку своїх працівників. Тим самим, було виявлено, що головним елементом в управлінні персоналом є наявність стратегії розвитку персоналу підприємства.

Висновки до розділу 2

Сучасний туристичний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для підприємства.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом. Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу даного підприємства у 2019-2021 рр. зросла на 6 осіб, але,

на жаль, в 2021р. було звільнено 9 осіб за власним бажанням.

У ході проведення дослідження управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» було виявлено ряд актуальних проблем, які можливо виправити - використовуючи досвід успішних туристичних компаній в світі. Також є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

3.1. Застосування сучасних технологій для вдосконалення управління персоналом ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Сучасний ринок має високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить інтелект і знання. Навчання – це процес або діяльність, що є двостороннім. З однієї сторони – орієнтування на засвоєння нових знань та навичок, а з другої – їх практичне застосування в роботі.

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства. Воно буває індивідуальним (на рівні кожного співробітника) і комплексним (на рівні підприємства). Це одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів у компаніях для полегшення адаптації до нових технологій та нових форм організації праці [50].

Керівництво ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» сприяє зростанню мотивації свого персоналу. Слід вказати, що на перший план виходять індивідуальні здібності працівника, сукупний результат діяльності суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від здатності кожного співробітника. Таким чином, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу персоналу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» впливає на спроможність підприємства підвищити ефективність.

На сьогоднішній день, коучинг є досить сучасним інструментом управління персоналом, без якого вже складно уявити підприємство, завдяки йому здійснюється розвиток всього персоналу, так і розвиток підприємства в цілому. Завдяки впровадженню коучингу для ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» ми отримаємо мотивований, ефективний, лояльний персонал.

Виділяють такі основні функції коучингу на підприємстві :

1. Функція, яка допомагає розвиватися персоналу та будувати кар'єру.

2. Креативна функція, яка підштовхує кожного працівника мислити по новому, генерувати нові ідеї та проявляти ініціативу у розробці нових планів підприємства.

3. Комплексна функція, де коучинг може функціонувати у будь-якому виді діяльності, застосовуючись як на підприємстві, у бізнесі, так і у повсякденному житті.

4. Функція, яка мотивує персонал виконувати роботу краще, наполегливіше, впевнено та правильно.

5. Адаптаційна функція, яка дає змогу працівникам з легкістю пристосовуватися до нових умов як на підприємстві, так і у навколишньому середовищі.

Коуч також може надихнути морально зломлену людину знову повірити у себе, свої сили. Таким чином, коуч виступає і як наставник, і як психолог, який допомагає гравцю досягти його цілей [32].

ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» лише на етапі знайомства з поняттям коучинг та послугами коучерів. Але якщо керівництво бажає бачити в своєму підприємстві – якісне та надійне обслуговування клієнтів (туристів) у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» необхідно звертатися до спеціалістів-коучерів на постійній основі. Проводити тренінги та мастер-класи на різні теми з персоналом. Здебільшого, це комунікативні тренінги, тренінги з таймменеджменту та тренінги з командної роботи, також необхідні тренінги з менеджменту.

На жаль, в штаті підприємства відсутні тренінг-менеджери, отже підприємство вимушене буде замовляти послуги коучів. Тренінги проводитимуться на нейтральній території, як для менеджменту, так і для співробітників товариства. Це сприятиме більш неформальній обстановці та розслабленому стану працівників, що підвищує їх інтерес до самого тренінгу. Заради підвищення кваліфікації та покращення морально-психологічного клімату у компанії необхідно виділити кошти на послуги коучерів.

Під час написання даної роботи було проведено анкетування персоналу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» на тему: «Чи готові Ви до коучингу?» (Дод. 1).

Загальна кількість учасників, які погодилися пройти опитування – 7 працівників, а саме 1 керівник, 4 менеджера по продажу турів, 1 менеджер по рекламі, та 1 з допоміжного персоналу. За результатами анкетування визначено, що 6 з 7 співробітників цілком готові до коучингу, але ще трішки вагаються стосовно результативності даного виду навчання (рис. 3.1).

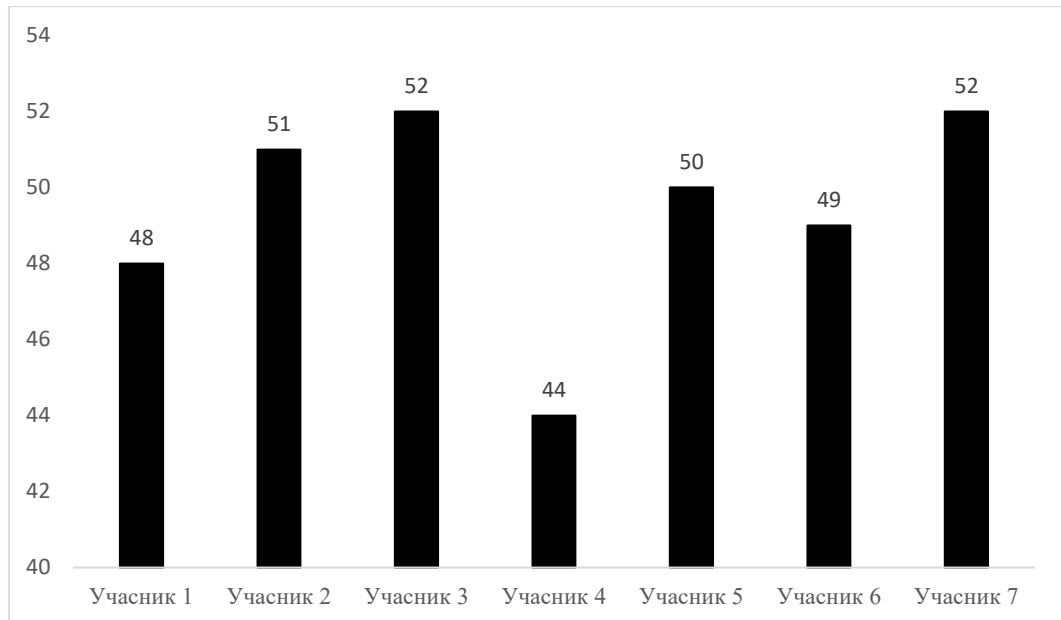


Рис. 3.1. Результати анкетування персоналу щодо оцінки потреби у застосуванні коучингу

Джерело: побудовано автором

Так як коучинг досить сучасне поняття, це зовсім нормально, що деякий персонал має сумніви стосовно результативності. Але як показує світовий досвід, що унікальність цього процесу полягає в можливостях саморозкритті людини, самовдосконаленні й самореалізації, що сприяє вихованню ініціативного персоналу.

Також, для покращення настрою колективу та його взаємодію рекомендується виділити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу – «п'ятихвилинки».

На даний момент, дуже актуально до підприємства залучити психолога, основною метою якого стане покращення морально-психологічного клімату в військовий час.

На мою думку, під час військового стану ще однією мотивація для персоналу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» може стати розробка системи конкурсів, що дозволить персоналу отримувати визнання від керівництва, відчувати себе цінними, що буде доповнюватися отриманням бонусів в різному вигляді – грамот, нагороджень тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розробка системи конкурсів для ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Назва конкурсу	Бонус	Мотивація
Кращий працівник місяця	Матеріальна винагорода до заробітної плати (1500 грн.). Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця».	Працівник отримує грошову виплату. Для всього персоналу повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах.
Продаж найдорожчого туру за місяць	Подарунок у вигляді - безкоштовного туру для двох в іншу країну.	За вміння прорекламувати тур та зацікавити туриста, так що він придбає надорожчі послуги від турфірми у порівнянні до інших колег.
Найкраще фото у вишиванці +публікація у соц.мережі реклами внутрішнього туризму в Карпатах	З кожного туру до Карпат буде виділятися 7% від туру на допомогу ЗСУ.	Кожен може прийняти участь в даному конкурсі та наблизити Україну до перемоги.

Джерело: побудовано автором

Система конкурсів, які пропонуються, наведено в табл. 3.1 Метою конкурсів виступає недопустимість стану - вигорання, заохочення персоналу до продуктивної роботи та налагодження стосунків в колективі.

Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [48].

Ось кілька дистанційних способів управління персоналом в умовах війни:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

- використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

- розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Досвід дистанційного управління в бізнес-компанії під час війни може бути важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки співробітників. Деякі компанії можуть мати досвід управління в екстремальних умовах, таких як природні катастрофи, епідемії або інші надзвичайні ситуації.

Одним з прикладів успішного дистанційного управління під час війни є досвід компанії Google в Україні. Компанія використовувала відеоконференції,

мобільні додатки та інші інструменти для забезпечення ефективного управління своїми співробітниками під час війни. За допомогою цих інструментів компанія змогла забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти ефективність своєї роботи [4].

Мотивація на даний момент в Україні стоїть під гострим питанням, оскільки нинішня ситуація змушує керівників задуматися, як підвищити ефективність своїх працівників та врятувати економіку країни. Військові дії в Україні провокують появу у працівників різних індивідуальних потреб, але базовою потребою виходячи з піраміди Маслоу є виживання.

На першому місці стоять фізіологічні потреби, тобто їжа та сон, на другому місці безпека. Гарантувати безпеку зараз дуже важко, багато людей залишилися без дому, діти позбавляються батьків, жінкам доводиться виховувати поодинокі, а чоловікам працювати в кілька разів більше, щоб прогодувати сім'ю та близьких. Виходячи з цього, індивідуальний підхід щодо мотивації гарантуватиме більшу ефективність. Комуś потрібно більше часу щоб провести час із сім'єю, комуś потрібно забирати дітей з дитячого садка, а хтось потребує будинку. Правильний підхід до кожного працівника створюватиме більш комфортні умови для роботи.

Працівники повинні подбати про матеріальні та нематеріальні стимули, які мотивуватимуть працівників, включаючи: лікарняні, премії, оздоровчі програми, безкоштовні обіди, збільшення обідньої перерви, додаткові вихідні або підвищення процентної ставки за зміни у вихідні та свята, можливість оформити на робочому місці спальні місця для тих, хто втратив будинок або чий будинок перебуває занадто далеко [3].

Крім цього, буде корисно проводити загальні збори, заради підкріплення відносин у колективі, спілкування та обговорення проблем роботи. Таким чином, психологічний стан покращиться, а колектив стане більш злагодженим.

Для кращого розуміння була складена схема з моїми пропозиціями ,які покращать умови праці та роботу персоналу. (рис. 3.2)

Саме ці технологій управління персоналом, на мою думку, будуть доречні для ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» та впровадження їх на підприємстві неодмінно по-

каже кардинальні зміни в роботі персоналу та підприємства в цілому.

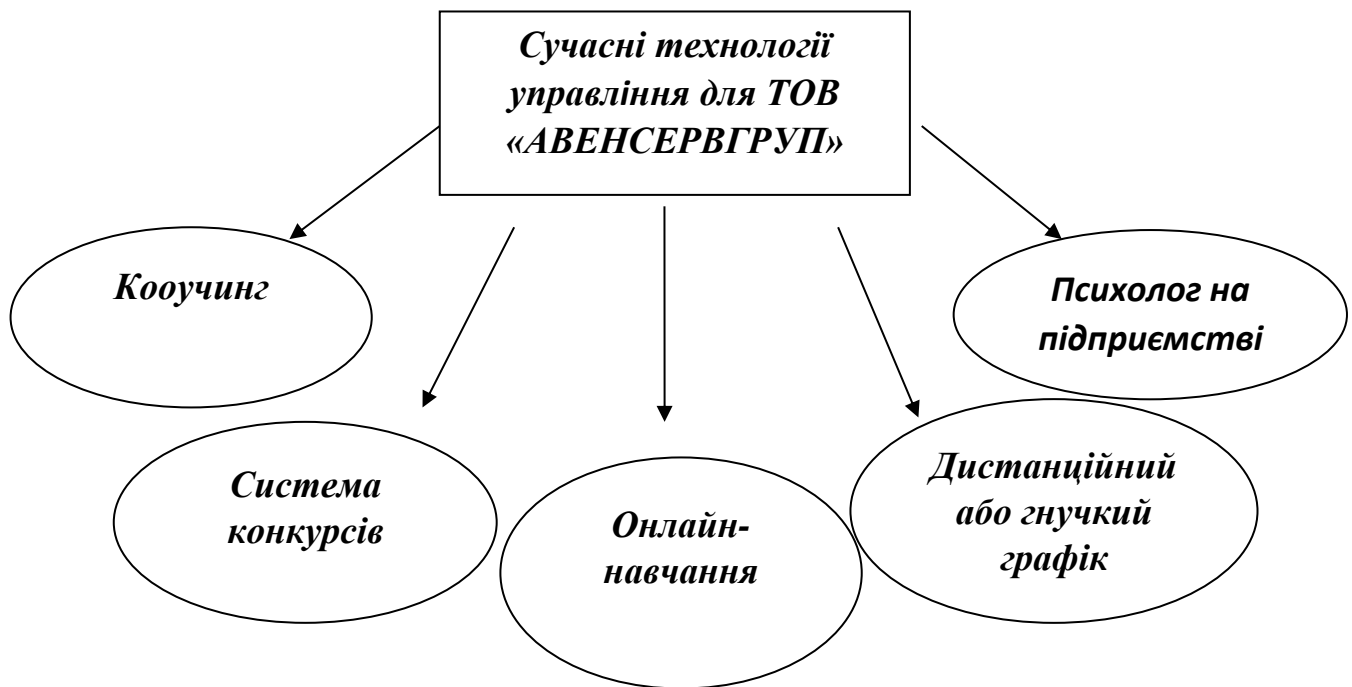


Рис 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення технологій управління для ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП»

Джерело: побудовано автором

Отже, у цей непростий час процес управління персоналом потребує особливої уваги, фахових технологій та зважених рішень. Важливо щоб ці рішення приймалися обдуманно та професійно.

У сучасних умовах система управління персоналом повинна набувати нових якостей, розширюючи можливості щодо вирішення та реалізації рішень, адекватних ринковій ситуації, тому прийняті стратегічні кадрові рішення повинні в однаковій мірі враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування, розвиток персоналу.

Ті компанії, які продовжують свою роботу також і підтримують наш економічний фронт сплачуючи податки та надаючи роботу працівникам. Кожна компанія та HR-менеджери прикладають максимум зусиль щоб зберегти свій

персонал і також вже напрацювали свої сучасні або ж практичні технології управління персоналом.

3.2 Формування моделі компетенцій HR-менеджера в туристичному бізнесі

На сьогоднішній день представники сфери міжнародного туризму постали перед значною кількістю викликів, спричинених кризами, але до найбільших та найвпливовіших можна віднести COVID-19 та повномасштабну війну в Україні.

Туризм є надзвичайно чутливим до всіх економічних та політичних коливань, на індустрію гостинності впливають не тільки всесвітні пандемії, але і військові конфлікти та терористичні загрози, кліматичні зміни, коливання валют, фінансовоекономічні кризи, зміни економічної ситуації в країні тощо.

Про зовнішній туризм, відпочиваючим ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», на жаль, довелося забути, через зрозумілі причини, а саме:

- 1) У великій кількості громадян зросли витрати та зменшилися доходи;
- 2) Військовозобов'язані не мають змоги виїздити за кордон з сім'єю, навіть якщо у них є на це кошти;
- 3) Існують складнощі, пов'язані з логістикою.

І хоча попри всі важкі обставини в Україні, туризм всеодно й надалі намагається розвиватися у тих напрямках, де це можливо. Зараз туризм працює приблизно на 30%, орієнтуючись на внутрішній туризм – переважно у західноукраїнському напрямку до прикладу мальовничі гори Карпат або дивовижне загадкове місто - Львів.

Туризм всіляко намагається підтримувати і своїми податками бюджет, і своїми послугами людей, що потребують відпочинку у цей надзвичайно складний період.

З кожним роком, на ринку туристичного бізнесу все більше з'являються нові туристичні підприємства та відповідно зростає конкуренція. Для

туристичного підприємства дуже важливо правильно сформулювати роботу, колектив та настрій в колективі. Саме для цього буде доречно взяти в колектив HR-менеджера, який і налаштує всі ці робочі процеси вдало та результативно.

HR-менеджер - це фахівець, чия робота передбачає пошук нового персоналу, їх навчання та створення мотивації та комфортних умов для подальшої успішної роботи та розвитку навичок.

Основними задачами, якими займається HR-менеджер на підприємстві є підбір персоналу, адаптація персоналу, мотивація, оцінка ефективності персоналу, навчання та розвиток персоналу.(табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Основні задачі HR-менеджер на підприємстві

Напрямок	Характеристика
Підбір персоналу	Пошук, найм та перевірка співробітників на благонадійність
Адаптація персоналу	HR-менеджер відповідає за допомогу в адаптації нового персоналу у робочих процесах та корпоративній культурі. Цей обов'язок включає створення комунікативного поля між керівником і фахівцем для вирішення тих чи інших питань, постановку мети перед новачком на заданий період.
Мотивація персоналу	Йдеться не лише про матеріальну мотивацію, до якої належать заробітна плата, премії, надбавки та інші виплати працівникові, а й про нематеріальну – заохочення діяльності співробітника актуальними для нього способами.
Оцінка ефективності	HR-менеджер проводить перевірки кваліфікації працівників, та займається тестуванням персоналу.
Навчання та розвиток персоналу	HR-менеджер оцінює вихідні персоналу та вибирає індивідуальну траєкторію розвитку. Далі HR оцінює отримані навички та дає рекомендації керівництву щодо кандидатів на ті чи інші посади.

Джерело: складено автором

Сучасна наука і техніка, як і гуманітарні технології, орієнтовані на перетворення людини та розширення її можливостей, стають двигуном економічного зростання країн завдяки впровадженню міждисциплінарних досліджень.

Наразі постала нагальна потреба змінити пріоритети освітньої галузі з метою підготовки фахівця, коло знань якого не буде обмежене лише раз і назавжди заданими твердими навичками (*hard skills*) у сфері формалізованих технологій (сфера обслуговування, фінанси, аудит, логістика, маркетинг тощо), здатного сприймати зміни, упливати на них, а також змінювати самого себе, тобто набувати нових навичок і вмінь – м'якими навичками (*soft skills*), менш формалізованих, необхідних у будь-якій професії (табл. 3.3).

SkillsYouNeed репрезентує необхідний перелік компетентностей і ділить їх на персональні (тайм- менеджмент, саморозвиток, управління емоціями, підприємство харчування, догляд за тілом, спортивні тренування, ефективний сон) та інтерперсональні (комунікація, робота у команді, ведення переговорів, конфлікт-менеджмент).

Forbes вважає, що найголовнішими є інтерперсональні навички, до яких він додає креативність, уміння працювати в команді та здатність до «ре-інжинірингу» – готовність робити звичні речі в новий спосіб, тобто здатність до конструктивних міжособистісних взаємодій [16].

Як бачимо, серед важливих універсальних компетентностей фахівців названо роботу в команді. Означену здатність у сучасній науковій літературі називають тимблдингом, що означає «спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію» .

Інтегральні, загальні й фахові компетентності, способи забезпечення рівня якості продукції та послуг у туристичних підприємствах різних типів – основна підстава для надання можливості фахівцям здійснювати професійну діяльність.

Окрім того, необхідним є досягнення методів, технологічних прийомів та

інформаційних основ технологій для здійснення подальшої фахової діяльності та наукової кар'єри у сфері туристичного бізнесу задля реалізації власної концепції життєвого успіху.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця Hard Skills і Soft Skills

Hard Skills	Soft Skills
Компетенції вузькоспеціальні	Компетенції міжпрофесійні, універсальні
Експертиза – діють у межах конкретної професії, сталих умовах та формалізованому процесі роботи	Цінності – корисні для будь-якого виду діяльності
Технічні знання / кваліфікація	Релевантний діям поведінковий патерн
Критичні в короткочасній перспективі	Критичні в довгочасній перспективі
Розвиток відбувається швидше, ефективні для вирішення типових завдань, характерних для однієї сфери діяльності	Розвиток відбувається повільніше, дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, змінювати сферу зайнятості, вирішувати нестандартні завдання
Реалізація з меншими зусиллями й гарантованими результатами (з умов дотримання базових критеріїв: мотивації, здатності до навчання тощо)	Реалізація з великими зусиллями, досягнення необхідного рівня не гарантоване («межа» компетенцій, глибока інтеграція в структурі особистості тощо)
Практично не схильні до зворотного розвитку	У специфічних умовах – схильні до зворотного розвитку

Джерело: складено автором

Термін «компетентність майбутніх фахівців туристичної справи трактуватимемо як полікомпонентну динамічну комбінацію, представлену знаннями, вміннями, навичками, способами мислення, поглядами, цінностями, іншими особистими якостями, реалізовану на рівнях вищої освіти галузі знань, формах підприємство навчання, що є комплексом інтегральної, загальних («м'які» навички) і спеціальних («тверді» фахові, предметні навички) компетентностей та визначає здатність здобувача освіти успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність, самостійно й цілеспрямовано індивідуально підвищувати фахову компетентність, розбудовувати кар'єру та формувати власну концепцію життєвого успіху [3].

Вищенаведене визначення актуалізує командний менеджмент як обов'язкову компоненту професійної компетентності фахівців туристичної справи, необхідну для реалізації здатності з розв'язування складних спеціалізованих задач та практичних проблем діяльності суб'єктів туристичного бізнесу завдяки застосуванню теорій і методів системи наук, які формують концепції гостинності і характеризують комплексний процес з урахуванням вимог і потреб споживачів та забезпечення його ефективності.

Це безпосередньо пов'язане з умінням створювати ефективну команду з розвиненими навичками підтримки, взаємодії, взаємодоповнення одне одного заради якісного обслуговування споживачів та діяльності суб'єктів ринку готельних і ресторанних послуг, формування та реалізації ефективних зовнішніх і внутрішніх комунікацій на підприємствах сфери гостинності [2].

До основних цілей командного менеджменту в туристичному бізнесі традиційно відносять:

- 1) Формування навичок командної роботи через упровадження системи командного управління, структурування дій членів команди.
- 2) Формування командного духу завдяки розвитку психологічних зв'язків між членами команди, єдності в досягненні загальних цілей.

3) Безпосередньо формування команди шляхом виділення ролей і їхніх виконавців, оптимізацію структури команди [50].

Робота HR-менеджера впливає на успішність організації, її перспективність і доходність. Саме від дій HR та його стилю управління залежить психологічний клімат колективу, рівень мотивації та залученості, ефективність праці загалом.

Тому проаналізувавши вищевказані компетенції, було складена модель компетенцій для HR-менеджера на туристичному підприємстві. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Модель компетенцій для HR-менеджера на туристичному підприємстві

Hard skills	Soft skills
<ul style="list-style-type: none"> – Розуміння психології персоналу та ведення туристичного бізнесу; – Вміння працювати в команді; – Вміння розробляти заходи, спрямовані на підвищення лояльності персоналу; – Швидке реагування на зміну та вміння керувати ними; – Вміння організувати навчання персоналу та оцінити його ефективність; – Вміння ладнати з віддаленими командами та фрілансерами; – Вміння вести волонтерські та соціальні проекти. 	<ul style="list-style-type: none"> – Лідерські якості, впливовість; – Професійний етикет; – Готовність до викликів; – Позитивне налаштування до роботи і людей; – Доброзичливість; – Цілеспрямованість. – Креативність та ініціативність; – Комунікабельність (вербальне та невербальне спілкування); – Організаційні навички: планування, координація, організованість, пунктуальність, багатозадачність, управління персоналом.

Джерело: складено автором

Навички HR-менеджера туристичного підприємства не обмежуються цим списком. Для фахівця важливе постійне навчання – потрібно оновлювати та під-

вищувати знання в економічному, стратегічному та психологічному напрямку.

Розглянемо декілька успішних підприємств з HR-менеджерами та їх технології управління персоналу на прикладі сучасних підприємств.

Першим прикладом вдалої роботи HR-менеджер буде підприємство «1+1 media». На підприємстві працює система стимулювання персоналу, аналізу та планування витрат на оплату праці, впроваджена модель компетенцій, а також перезапущено оцінку персоналу.

У 1+1 media розробили та впровадили сервіс зворотного зв'язку «Імпульс»: кожен співробітник може анонімно поділитися враженнями про підприємство, а підприємство, отримавши інформацію, вживає заходи для покращення ситуації. На підприємстві є зовнішнє, внутрішнє навчання, яке можна пройти онлайн. Зовнішнє навчання – це тривалі тематичні курси, конференції, майстер-класи. Вони більшою мірою закривають потребу у розвитку hard skills, допомагають співробітникам знайти нові ідеї. Внутрішнє навчання також спрямовано розвиток soft і hard skills. Це аудиторні тренінги, воркшопи, майстер-класи від експертів компанії, менторство, вебінари. Крім того, функціонує корпоративний онлайн-університет, який поповнюється курсами, відеолекціями з різних тем.

Наступним прикладом виступає туристичне підприємство України «TUI Ukraine». У туристичному підприємстві використовують нові технології для проведення інтерв'ю, оцінювання ефективності кандидатів та віртуальні програми навчання. Основний підхід у навчанні та розвитку співробітників – 10/20/70, де 10% – теорія, 20% – менторинг та 70% – навчання безпосередньо в проектах, у крос-функціональній роботі. На підприємстві приділяють велику увагу побудові Coaching based culture, використовуючи коучинг і менторинг як обов'язкові базові елементи управління та також запущено систему постійного зворотного зв'язку.

Отже, проаналізувавши досвід успішних підприємств, можна дійти висновку, що HR-менеджер – це один із ключових фахівців, який впливає на успіх підприємства.

Висновки до розділу 3

Основною особливістю управління персоналом туристичного підприємства в ринкових умовах, враховуючи військовий стан в Україні, є зростаюча роль особи працівника. Якість управлінської діяльності залежить, насамперед, від старанності добору і роботи менеджерів туристичного підприємства.

Було проаналізовано декілька сучасних технологій управління персоналу, які б допомогли налагодити взаємодію колективу в ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». При дослідженні цього питання були проведено анкетування щодо відношення персоналу до застосування коучингу на підприємстві, результати продемонстрували, що 6 з 7 працівників, не проти спробувати щось нове. Саме такі результати свідчать, що колектив хоче навчатися, набувати нових навичок та розвиватися в даному підприємстві.

При досліджуванні даного питання, мною було розроблено ряд заходів, які, на мою думку, покращать роботу персоналу та об'єднають колектив, а саме: проведення коучингу та тимбілдингу; проведення конкурсів, які будуть мотивувати персонал на гарні продажі турів; дистанційна робота або гнучкий графік для персоналу; ввести систему онлайн-навчання; взяти в компанію психолога, який покращить емоційно-психологічний стан персоналу.

Отже, спираючись на досвід інших успішних підприємств, актуальними буде взяти в колектив HR-менеджера, який і займеться розробкою заходів, які поліпшать систему мотивації і стимулювання.

ВИСНОВОК

В результаті дослідження сучасних технологій управління персоналу на підприємстві, можна зробити такі висновки.

1. Управління персоналом являє собою сукупність принципів, механізмів, технологій і форм впливу на розвиток персоналу на підприємстві, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності

2. Суть управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій, а реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту комерційної організації. Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби.

3. Управління персоналом здійснюється за допомогою різних техн та методів (способів) впливу на співробітників. Виокремлено такі сучасні технології управління персоналу: коучинг, тимбілдинг, лізинг, внутрішній маркетинг, well-being, secondment, кейс-навчання.

4. ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» – туристичний оператор зі стажем, який активно працює на ринку не перший рік. Сьогодні підприємство надає основні послуги, пов'язані з закордонним виїзним туризмом у всі країни світу. На думку керівництва підприємстві, підприємство є одним з лідерів туристичного ринку завдяки сучасній активності та незмінно високій якості послуг. Їм завжди було цікаво ставити складні завдання, створювати ексклюзивні пропозиції, яких не буде в інших туристичних компаніях.

5. В роботі було проаналізовано вікову, освітню структуру персоналу, стаж та інтенсивність руху. Зазначено, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 6 осіб. Це сталося за рахунок збільшення числа спеціалістів (менеджерів) на 5 осіб та появи штатного охоронця. За аналізований період значних змін у структурі персоналу не відбулося. Найбільшу питому вагу

займають фахівці менеджери з питомою вагою у 2021 році 77,1%, далі керівники та обслуговуючий персонал з кількістю по 4 особи та питомою вагою у 2021 році 11,4%. Серед працюючих у ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» більшість є дипломованими спеціалістами. Поступово зменшується середній вік працівників ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». Керівництво підприємстві продовжує роботу з покращення якісного складу та оновлення керівництва - підбір та переміщення фахівців залишається одним з основних питань. З метою поліпшення якісного складу співробітників підприємства продовжується робота із залучення молодих спеціалістів до структурних підрозділів.

6. При дослідженні були виділені такі деструктивні моменти на рівні розвитку одного з відділів ТОВ "АВЕНСЕРВГРУП":

- неоптимальне керівництво групою - контроль за кожною дією персоналу, створення напруженої атмосфери у колективі, перекладання відповідальності за проблеми на співробітників;

- відсутність адекватного та конструктивного зворотного зв'язку від керівництва

- директивний та командний стиль управління колективом, делегування рішень;

- ставлення до кожної нестандартної ситуації в робочому процесі як до серйозної перешкоди на шляху до поставленої мети, перебільшення та глобалізація проблеми.

8. В даній роботі розглянуті питання організації процесу впровадження технології коучингу персоналу. Коучинг – це особливий вид відносин, вироблений і закріплений в особистій угоді між коучем і клієнтом. Коучинговий процес будується навколо інтересів, цілей і бажань клієнтів. Коуч створює клієнту умови для розкриття його потенціалу. Іншими словами, у коучингу мова іде про реалізацію внутрішніх ресурсів людини, коуч дає клієнту можливість вийти за межі стандартних схем мислення і знайти більш широке бачення ситуації, більш доступних ресурсів і можливостей. Унікальність коучингу

полягає в його спрямованості в майбутнє. Процес сфокусований на досягнення цілей, подальший розвиток.

9. Було розроблено та наданні поради щодо вдосконалення декількох сучасних технологій для ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП», а саме : проводити коучинг для персоналу на постійній основі, найняти психолога для підтримання емоційного стану персоналу під час військового стану в Україні, та було запропоновано впровадити систему конкурсів, які б стали чудовою мотивацією для персоналу.

Отже, за допомогою реалізації запропонованих технологій та порад підприємство ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП» зможе досягти бажаних прогнозованих змін щодо темпів приросту фондоозброєності відносно темпів приросту продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с.
2. Бриль К.Г. Опорний конспект лекцій з курсу «Туроперейтинг» для студентів всіх форм навчання напряму підготовки «Туризм». Чернігів. ЧНТУ, 2017. 249 с.
3. Брич В.Я. Туроперейтинг: підруч. За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2017. 440 с.
4. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2009. 304 с.
5. Вартанова О.В., Клецова К.В., Кузьменко О.М. та ін. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Луганськ: Вид-во "Ноулідж", 2011. 176 с.
6. Вартанова О.В. Ментальні шаблони як складова компетенції персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць ДВНЗ "Київ. Національного економічного університету ім. В. Гетьмана", 2017. Вип. 1(13). С. 80–88. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323533.pdf>. (дата звернення: 03.05.2023)
7. Вартанова О.В. Предиктори звільнення персоналу в системі забезпечення його стійкого розвитку. Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету. Серія: економічні науки. 2019. № 54. С. 10-16. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1628/1/4.pdf>. (дата звернення: 03.05.2023)
8. Вартанова О.В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету. Вип. 5(61). Київ: НАУ, 2017. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_16. (дата звернення: 03.05.2023)

9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Гринчук Ю.С., Хахула Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та підприємство практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
11. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БАК, 2019. 620 с.
12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2023)
13. Дишкантюк О.В. Система послуг «All inclusive» в аспекті економіки вражень та перспективи її впровадження в Україні. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 11. Вип. 3. С. 80–87.
14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
15. Дубоделова А.В., Лісовська Л.С., Малкуш Х.Ю. Впливові чинники купівельної поведінки кінцевих споживачів на туристичному ринку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2014. № 811. С. 120–125.
16. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.
17. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ: Каравела, 2019. 480 с.
18. Кобушко Я.В., Таранюк К.В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми, Сумський державний університет, 2020. 175с.
19. Козирєва О.В. Управління потенціалом підприємства. Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів другого

(магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Управління та адміністрування. Х.: Вид-во НФаУ, 2019. 120 с.

20. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Видавництво Іванченка І.С. 2021. 186 с.

21. Короленко Р.В. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства у форматі екологічної відповідальності. Вісник приазовського державного технічного університету, 2017. С. 88-94.

22. Краснокутська Н.С., Нашекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб.. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

23. Кривобок К. В. Стратегія адаптивних управлінських рішень в умовах економіки вражень. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук. практ. конф. Харків: ФОП Панов А.М. 2020. С. 40–42.

24. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. ХНАДУ, 2016. 200 с.

25. Кушлик О. Ю. Соціально-етичні аспекти управління підприємствами. Причорноморські економічні студії: Науковий журнал. Випуск 26, Частина 2, Одеса, 2018. С. 16-21.

26. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка, 2016. №4

27. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. Вип. 4. С. 59-62.

28. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч.посіб. Харків, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

29. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб.. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.

30. Морщенок, Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких. Економіка і суспільство, 2017. № 9.

С. 533- 539.

31. Муха Р.А. Підприємство командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf> (дата звернення: 15.05.2023)

32. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт, 2018. № 14. С. 41

33. Петруня Ю. Є, Літовченко Т.О., Пасічний Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. За заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

34. Підприємство ТОВ «АВЕНСЕРВГРУП». Офіційний сайт. URL: <https://aventour.ua/>

35. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

36. Пузирьов, С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління. 2015. № 1. С. 82-88

37. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч.посіб. Тернопіль. 2017. 210 с.

38. Романовський О. Г. Психологія тимблдингу: навч. Посіб. Харків, 2017. 92 с.

39. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб.; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.

40. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №3. С. 60-67.

41. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент: навч. посібник . Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.

42. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління підприємством. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної, заочної та вечірньої форм навчання. Х.: Вид-во НФаУ, 2019. 26 с.

43. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.

44. Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень URL: <https://konstantinus.com/articles/teoretichni-osnovi-protsesu-prijnyattya/>. (Дата звернення: 02.04.2023)

45. Тищенко, А. Н. Економічна результативність діяльності підприємств: монографія. Харків: Інжек, 2005. 144 с.

46. Управління командою в умовах війни. URL: <https://cutt.ly/4MhKRWM>. (дата звернення: 01.04.2023)

47. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 192-196.

48. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навчальний посібник. Харків, 2017. 166 с

49. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

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

51. Шубалий О.М., Рудь А. І., Гордійчук І. В., Потьомкіна О. В. Управління персоналом: підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк, ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с

52. Burak, V. (2020). Training of future specialists in hotel and restaurant industry in higher educational establishments in the conditions of distance learning. ScienceRise: Pedagogical Education, 6 (39), 16–20.

53. Khomova, O., Yanchycka, K., Shkatula, O., Burak, V., & Frolova O.

(2021). Trends in the development of tertiary education in the context of modern challenges. *Applied Linguistics Research Journal*, 5 (4), 126–133.

54. Tolochko S. Bordiug N, & Knysh I. (2020). Transversal competencies of innovative entrepreneurship professionals in lifelong education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6, 3, 156–165.

Анкета «Чи готові Ви до впровадження коучингу?»

Інструкція: Оцініть кожне питання анкети балами від 1 до 4, де 1 бал – малоімовірно, 4 бала – цілком можливо.

1. У мене існують свої переконання ,але я готовий піти на пропозицію керівництва.	1 2 3 4
2. Я готовий(а) слухати і приймати те, що казатиме коуч, але діятиму згідно власної точки зору.	1 2 3 4
3. Я буду дотримуватись домовленості та працюватиму із коучем по принципу «слово=діло».	1 2 3 4
4. Я обіцяю коучу відносини «без ігор».	1 2 3 4
5. Я розумію, що коуч виконує свою роботу, а я - свою.	1 2 3 4
6. Я готовий(а) до змін.	1 2 3 4
7. Я готовий(а) змінюватись ЗАРАЗ і сьогодні.	1 2 3 4
8. Я повністю готовий(а) вийти на новий рівень у своєму житті.	1 2 3 4
9. Я готовий(а) до експериментів з ідеями та концепціями, які пропонуватиме коуч .	1 2 3 4
10. Я одразу скажу коучу про те, що він переходить на особисте і попрошу змінити підхід.	1 2 3 4
11. Я готовий(а) бути відкритим та чесним із коучем.	1 2 3 4
12. Я повністю усвідомлюю, що вся відповідальність за результат лежить на мені.	1 2 3 4
13. Я хочу, щоб коуч говорив при будь-яких обставинах завжди правду	1 2 3 4
14. Я готовий(а) між коуч-сесіями втілювати розписане планування на практиці .	1 2 3 4
15. Я хочу жити насолоджуючись, повністю використовуючи свій потенціал.	1 2 3 4

Підсумок:

53-60 балів - Ви повністю готові до коучингу.

47-52 балів - Ви готові. Сумніви присутні. Але коучинг цілком можливо практикувати.

39-46 балів - Ви в очікуванні. Перед тим як почати із Вами роботу ми б спочатку поговорили про те, що саме для Вас є коучинг і які переваги та недоліки йому притаманні.

0-39 балів - Повертайтеся до повторного тестування як будете готові прийняти рішення щодо участі у коучингу.

Оцінка результатів анкетування

№ Запитання/ Учасника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Підсумок
1	3	2	4	4	2	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	48
2	4	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	51
3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	52
4	3	4	3	2	2	3	4	2	3	4	2	3	2	4	3	44
5	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	4	4	50
6	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	49
7	4	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	52