

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Жарій Христина Михайлівна

Кадрове забезпечення та ефективне навчання працівників
туристичних організацій / Staffing and Effective Training at Tourism
Companies

спеціальність: 242 - Туризм
магістерська програма – Міжнародний туризм

Виконала студентка групи Тм-21
Жарій Х.М.

Науковий керівник:
д-р. економ. наук, професор
Брич В.Я.

Магістерську роботу допущено до захисту:

" ___ " _____ 2018 р.

Завідувач кафедри

_____ Ю.П. Гуменюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність кадрового забезпечення підприємства	6
1.2. Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	14
1.3. Світовий досвід кадрового забезпечення та ефективного навчання працівників підприємства	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АНАНАС ТРЕВЕЛ»	37
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності туристичного агентства «Ананас Тревел».....	37
2.2. Аналіз кадрового забезпечення туристичного підприємства	46
2.3. Оцінка ефективності навчання персоналу організації.....	58
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АНАНАС ТРЕВЕЛ»	66
3.1. Напрями удосконалення кадрового забезпечення туристичного агентства «Ананас Тревел»	66
3.2. Реалізація заходів, щодо удосконалення навчання персоналу туристичного агентства «Ананас Тревел».....	71
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів, щодо вдосконалення навчання персоналу туристичного агентства «Ананас Тревел».....	82
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринку підприємствам туристичної галузі доводиться вирішувати різноманітні проблеми управління для досягнення переваги по відношенню до інших підприємств, тобто бути більш конкурентоспроможними. Однією з істотних складових конкурентоспроможності туристичного підприємства є кадрове забезпечення в необхідному якісному і кількісному складі. В даний момент вітчизняні туристичні підприємства відчувають значний дефіцит компетентних працівників, а значить не можуть в повній мірі реалізувати конкурентні переваги по відношенню до конкурентів. Все це обумовлює більш чіткого визначення місця кадрового забезпечення на підприємстві.

Докорінні зміни, що сталися в системі функціонування вітчизняних туристичних підприємств та всього народного господарства України в цілому, створили велику потребу в нових управлінських знаннях, посилили інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Підбір, відбір та підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування системи кадрового забезпечення підприємства. Ефективна система кадрового забезпечення підприємства особливо важлива у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації.

Різноманітні аспекти, пов'язані з теоретичними аспектами функціонування системи кадрового забезпечення та основними підходами до

визначення кадрової потреби підприємств висвітлені у працях таких провідних вітчизняних вчених, як: В.Я. Брич, Л.В. Балабанова, Ю.М. Чабаненко, І.О. Джаїн, Й.С. Завадський, В.О. Лук'янихін, А.М. Бандурка, Т.Є. Кагановська, А.Ю. Безшукура, М.І. Грицаєнко тощо.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрового забезпечення та ефективного навчання працівників туристичних підприємств.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- розкрити сутність кадрового забезпечення підприємства;
- дослідити сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- вивчити світовий досвід кадрового забезпечення та ефективного навчання працівників підприємства;
- надати загальну характеристику організаційно-економічної діяльності туристичного агентства «Ананас Тревел»;
- провести аналіз кадрового забезпечення туристичного підприємства;
- здійснити оцінку ефективності навчання персоналу організації;
- запропонувати напрями удосконалення кадрового забезпечення туристичного агентства «Ананас Тревел»;
- обґрунтувати реалізація заходів, щодо удосконалення навчання персоналу туристичного агентства «Ананас Тревел»
- здійснити розрахунок ефективності запропонованих заходів, щодо вдосконалення навчання персоналу туристичного агентства «Ананас Тревел»

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення та навчання персоналу туристичних організацій.

Предметом дослідження є принципи, методи, технології і практичні аспекти та проблеми кадрового забезпечення та навчання персоналу туристичного підприємства.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в

області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані бухгалтерської і статистичної звітності досліджуваного підприємства, результати анкетного обстеження експертів.

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні напрямків удосконалення кадрового забезпечення туристичних організацій; дослідженні сучасні проблеми, які виникають в результаті роботи працівників туристичних організацій; напрацюванні напрямків підвищення ефективності діяльності туристичного агенства через реалізацію заходів, щодо вдосконалення навчання персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

Структура роботи. Робота складається з: вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків, містить ___ сторінок, _____ рисунків, _____ таблиці, ___ додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність кадрового забезпечення підприємства

У сучасній практиці менеджменту персоналу склалося розуміння необхідності правильного і ефективного формування системи кадрового забезпечення, оскільки, так чи інакше, кадрове забезпечення будь-якого підприємства охоплює багато сфер його господарської діяльності. Відповідно, від грамотної організації системи кадрового забезпечення буде залежати успіх і розвиток підприємства.

На думку Кібанова А.Я., під кадровим забезпеченням підприємства традиційно розуміється необхідний кількісний і якісний склад його працівників [55, с.153].

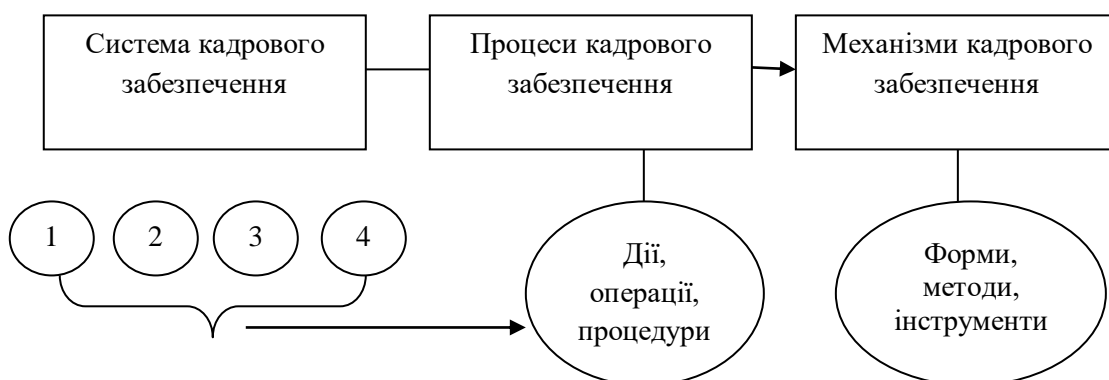
З точки зору Білої Н.В.: «кадрове забезпечення - це одне з напрямів кадрової політики, результат формування складу персоналу, відповідного за своїми характеристиками тактичним і стратегічним цілям організації, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації» [6, с. 249].

На наш погляд, обидва визначення відображають сутність кадрового забезпечення, але друге визначення є більш детальним.

Узагальнюючи думки авторів, можна сказати, що кадрове забезпечення - це система принципів, форм і методів формування необхідного кількісного і якісного складу персоналу, спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання. Це визначення є більш детальним і розкриває сутність кадрового забезпечення, тому що, по-перше, під формуванням мається на увазі кілька процесів в залежності від етапу роботи з персоналом. Це може бути ланцюжок пошук-відбір-підбір персоналу, тобто первинне формування кадрового складу. Також це може

бути розвиток персоналу, тобто подальше вдосконалення кадрового складу, яке веде до розкриття потенціалу. По-друге, відповідність кількісних і якісних критеріїв важлива для розвитку організації в цілому. По-третє, вдосконалення кадрового потенціалу необхідне для забезпечення організації кадрами не тільки на даний момент часу, але і на перспективу; а цього можна домогтися не тільки при залученні нових людей, а й через розбудову і використання потенціалу наявних співробітників.

Етапи системи кадрового забезпечення, розкладаючись на окремі операції і дії, перетворюються в конкретні кадрові процеси, а саме планомірні дії по формування кадрового складу.



1, 2, 3, 4 - етапи системи кадрового забезпечення

Рис. 1.1. Система, процеси і механізми кадрового забезпечення [48, с. 234].

Механізм кадрового забезпечення представляє собою сукупність форм і методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення. Його відрізняє деталізованість і фрагментованість, які дозволяють вирішити завдання по формування кадрового складу організації.

Кадрове забезпечення представляє сукупність наступних етапів (рис.1.2):

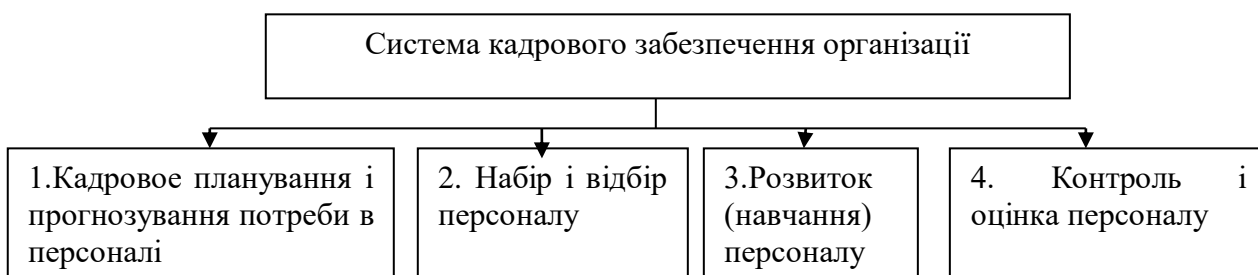


Рис.1.2. Система кадрового забезпечення організації

Джерело: складено автором

Етап кадрового планування принципово важливий для всієї системи кадрового забезпечення. На цьому етапі вирішуються завдання забезпечення робочою силою необхідної чисельності та якості, ефективного використання останньої, вдосконалення соціальних відносин [60, с. 116].

Першим етапом планування персоналу є його аналіз і оцінка, що базуються на об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж); структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажу в організації); переліку завдань; втрати часу; характеру зайнятості; режиму роботи; основної та додаткової заробітної плати, преміях; соціальних виплатах; робочих місцях; фізичних, економічних, соціальних умовах праці.

Другим етапом планування персоналу є його прогнозування, в рамках якого складаються прогнози:

- потреби в кадрах і їх наявності в майбутньому;
- джерел покриття потреби;
- потреби в професійній підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації;
- умов праці;
- рівня і форм винагороди, соціальних виплат, пільг;
- необхідних витрат [8, с. 31].

Виявлення реальної потреби в кадрах є основою правильно організованої системи забезпечення підприємства кадрами та в загальному вигляді відбувається шляхом ділення часу, необхідного для виробництва заданого обсягу продукції або послуг, на річний фонд часу співробітників.

Потреба в кадрах ділиться на загальну і додаткову.

Загальна дорівнює числу працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, та прогнозується на основі їх аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і

рівнів підготовки.

Додаткова потреба являє собою різницю між загальною потребою і майбутнім прогнозом або фактичною наявністю кадрів на початок періоду по підрозділах, спеціальностями, посадах і т.д. [6, с. 250].

При прогнозуванні потреби в кадрах враховуються наявні та сплановані робочі місця, майбутні організаційні зміни, програми технічних перетворень, план заміщення штатних посад.

Третій етап циклу планування персоналу полягає в розробці конкретних планів і програм, зокрема: залучення, вивільнення, ефективного використання, просування кадрів, заміщення ключових штатних посад; введення в посаду, адаптації, кар'єри, розвитку навчання і підвищення кваліфікації персоналу; дій на ринку праці; підвищення заробітної плати і інших виплат; зміни методів кадрової роботи; фінансування відповідних заходів [6, с. 251].

Етап набору та відбору персоналу також відіграє важливу роль у кадровому забезпеченні, оскільки на цьому етапі важливо правильно визначити потреби і критерії вибору, які згодом можуть вплинути на роботу всієї системи кадрового забезпечення.

Набір кадрів передбачає:

- 1) Визначення потреб у працівниках та критеріїв оцінки варіантів вирішення проблеми.
- 2) Вироблення філософії та стратегії залучення персоналу, узгоджених із загальною організаційною стратегією.
- 3) Визначення переліку вимог до майбутніх співробітників, сукупності процедур, форм документів, методів роботи з претендентами, рівня їх майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового зростання.
- 4) Складання письмових правил набору персоналу.
- 5) Вибір конкретного варіанту залучення.
- 6) Здійснення практичних дій по набору та відбору персоналу,

укладання трудових договорів [27, с. 170].

Перш ніж приступати до процесу підбору персоналу, необхідно проаналізувати вимоги до кандидатів і чітко їх сформулювати. Якщо є можливість набрати фахівців з внутрішнього резерву, то краще зробити ставку на таке джерело підбору. Якщо проект вимагає нових ідей, креативних рішень, які раніше не приймалися всередині організації, має сенс зробити акцент на зовнішніх кандидатів [37, с. 82].

Переваги найму своїх працівників полягають в: появі шансів для службового зростання, низьких витратах на залучення кадрів, швидкому заповненні звільненої штатної посади, можливості цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення прозорості кадрової політики.

Внутрішнє залучення має свої недоліки: обмежені можливості вибору кадрів, виникнення напруженості або суперництва в колективі, можливість просувати «потрібних людей», зберігається загальна потреба в робочій силі.

Перевагами найму з зовнішніх джерел є: більш широкі можливості вибору, поява нових імпульсів для розвитку організації, зниження загальної потреби в кадрах, можливість швидко завоювати авторитет. До недоліків такої форми відносять: високі витрати, погіршення соціально-психологічного клімату в організації, погане знання організації, тривалий період адаптації, блокування можливостей службового зростання для працівників організації [34, с. 4].

Відбір являє собою процес раціонального вибору на основі вивчення та оцінки професійних і особистісних якостей претендентів, тих з них, хто найкращим чином відповідає вимогам та придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді [4, с. 185].

Основною метою відбору є отримання працівників, найбільш придатних під стандарти якості роботи, що виконується підприємством, з одного боку. З іншого боку, організації необхідно забезпечити задоволеність працівників і повне розкриття та використання їх можливостей. Критерії

відбору персоналу повинні бути валідними; повними; надійними; відповідними змістом робіт і ключовим вимогам посади.

Критерії повинні всебічно характеризувати працівника: його освіту, досвід, стан здоров'я та особисті якості. Еталонні рівні вимог за кожним критерієм розробляються виходячи з характеристик вже працюючих на підприємстві працівників, що добре справляються зі своїми обов'язками, які займали раніше вакантне місце [36, с. 126].

В українських організаціях, на думку авторитетних дослідників, присутні слабкі сторони в доборі кадрів: безсистемність, відсутність єдиних науково обґрунтованих принципів, надійного переліку вимог до претендента; помилкова інтерпретація зовнішності і відповідей на поставлені запитання; форсоване прийняття рішень; орієнтація на формальні заслуги; неувага до молодих або літніх людей; судження про людину по одній якості; нетерпимість до негативних рис або їх згладжування; надмірна довіра до тестів [34, с. 6].

У сучасній практиці розвитку персоналу існує безліч різних програм навчання. Вибір методу навчання буде залежати від конкретної мети: отримати нові знання, сформувані цінності, розвинути особистісні якості, провести ротацію, адаптувати новачків і т.д. [5, с. 90].

Етап розвитку персоналу важливий для системи кадрового забезпечення, так як є невід'ємним елементом кадрового забезпечення в цілому і забезпечення організації кваліфікованими працівниками зокрема. Найважливіша умова успішного розвитку будь-якої організації – професійний розвиток людських ресурсів, що особливо актуально в сучасному світі, в якому проблема поновлення набутих знань і навичок стоїть особливо гостро. Назріла необхідність безперервного розвитку персоналу, тобто створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх спроможності робити відчутний внесок в діяльність своєї організації [8, с. 222].

Навчання перестало бути розвагою або відпочинком, стало новою

формою роботи, новою формою стимулювання персоналу [2, с. 63]. Розвиток персоналу являє собою сукупність організаційно-економічних заходів в області навчання, підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу, стимулювання творчості. Можливість розвитку повинна надаватися всім, так як в результаті не тільки вдосконалюється сама людина, але і підвищується конкурентоспроможність організації, де вона працює.

Розвиток персоналу підприємства сприяє:

- розкриттю творчого потенціалу, зростанню інтелектуального рівня, активізації стратегічного мислення;
- наданню всім працівникам рівних можливостей отримання гідних заробітків і службового просування;
- зниженню плинності кадрів;
- підвищенню якості трудової діяльності;
- формуванню і закріпленню організаційних цінностей;
- полегшенню делегування повноважень і перетворень;
- поліпшенню морально-психологічного клімату [49, с. 35].

У міру того, як організація зростає або змінює напрямок розвитку, персонал також потребує змін.

Професійне навчання - процес безпосередньої передачі професійних знань, навичок або умінь співробітникам організації. Ключовим моментом в управлінні професійним навчанням є визначення потреб організації в цій області, яке полягає у виявленні невідповідності між вимогами організації до професійних навичок і знань своїх співробітників і тими знаннями і навичками, якими вони володіють [49, с. 37].

До конкретних цілей професійного навчання можна віднести:

- 1) підвищення загального рівня кваліфікації;
- 2) отримання нових знань і навичок, якщо змінюється або ускладнюється характер робіт, відкриваються нові напрямки діяльності;
- 3) оновлення і підтримку колишніх навичок, якщо змін немає;
- 4) підготовка до заняття нової посади;

- 5) придбання професій взагалі;
- 6) прискорення процесу адаптації;
- 7) економія коштів, що втрачаються через неякісне виконання робіт;
- 8) поліпшення морально-психологічного клімату [63, с. 24].

Етап контролю дозволяє підприємству оцінити систему кадрового забезпечення та внести корективи, якщо це необхідно. Контроль і оцінка результативності праці - це процес порівняння результатів виконання з цілями і завданнями, що стоять перед організацією. Оцінка результативності праці - одна з функцій управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи керівником або спеціалістом.

Розрізняють два види ділової оцінки персоналу [53]: оцінка кандидатів на вакантну посаду та атестація.

Атестація - це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових і особистісних якостей працівників, якості праці і його результатів і встановлення їх відповідності (невідповідності) займаній посаді. Метою проведення атестації є раціональна розстановка кадрів і їх ефективне використання.

Розрізняють чотири види атестації [34, с.10]:

- 1) чергова атестація - є обов'язковою для всіх і проводиться не рідше одного разу на два роки для керівного складу і не рідше одного разу на три роки для фахівців і інших службовців;
- 2) атестація після закінчення випробувального терміну - проводиться з метою вироблення обґрунтованих рекомендацій по використанню атестуемого на основі результатів його адаптації на новому робочому місці;
- 3) атестація при просуванні по службі - повинна виявити потенційні можливості працівника і рівня його професійної підготовки для заняття більш високої посади з урахуванням вимог нового робочого місця і нових обов'язків;
- 4) атестація при переведенні в інший структурний підрозділ - проводиться в тих випадках, коли відбувається істотна зміна посадових

обов'язків і вимог, що пред'являються новим робочим місцем.

Необхідно звернути увагу на той факт, що робота, пов'язана з організацією та проведенням атестації, дозволяє глибоко вивчити персонал, поліпшити підбір кадрів, їх розстановку та використання. Крім того, атестація стимулює розвиток творчої активності та ініціативи працівників, що особливо важливо в сучасних умовах.

Таким чином, кадрове забезпечення являє систему принципів, форм і методів формування необхідного кількісного і якісного складу персоналу, спрямованого на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання. Виділяють такі етапи системи кадрового забезпечення: кадрове планування і прогнозування, набір і відбір персоналу, його розвиток, контроль і оцінка. Кожен з них має свої особливості і характерні риси. Так, кадрове планування дозволяє виробити вимоги, критерії та прогнози в рамках забезпечення організації необхідним персоналом; на основі набору та відбору вибираються кращі претенденти для заняття посад; навчання і розвиток дає змогу вдосконалювати свої навички; оцінка спрямована на визначення досягнень, сформованих проблем і розробку можливих шляхів їх вирішення. Дані етапи сприяють забезпеченню підприємства необхідною робочою силою.

1.2. Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства

На сьогоднішній день досить актуальною темою для вивчення є процес організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Правильна організація цих процесів веде до зростання продуктивності праці та значного підвищення якості виконуваних робіт і прийнятих рішень, а отже, і до збільшення цінності людських ресурсів організації.

Актуальність дослідження професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу зумовлена такими негативними тенденціями, як:

- відсутність цілеспрямованої державної стратегії і політики в сфері професійної підготовки кадрів з урахуванням галузевої специфіки з метою забезпечення високої конкурентоспроможності національної робочої сили;

- незацікавленість і фінансова неспроможність роботодавців забезпечувати професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації своїх працівників, а також низький рівень стимулювання професійного розвитку [3].

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин професійне навчання персоналу є одним із важливих чинників формування конкурентоспроможності підприємства, адже завдання компанії – не лише вижити, а й залишатися конкурентоспроможною якомога довше. А успіх будь-якого підприємства залежить безпосередньо від продуктивності праці його співробітників. На сьогоднішній день ринок праці висуває досить високі вимоги до кваліфікаційного рівня працівників, набуває значної актуальності підготовка персоналу та підвищення його кваліфікації.

Професійне навчання персоналу – це один із найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, який забезпечує стабільний економічний розвиток, впливає на зменшення рівня безробіття, сприяє збереженню й розвитку трудового потенціалу країни [3].

Підготовка кадрів забезпечує підвищення якості професійного складу працівників підприємства, формування в них творчого мислення, уміння працювати в умовах впровадження інновацій та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці й ефективної зайнятості.

Навчання працівника вирішує одразу дві проблеми: по-перше – допомагає підприємству досягти поставлених цілей, а по-друге – сприяє саморозвитку особистості, підвищує конкурентоспроможність самого працівника [13].

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійна підготовка. Постійно навчаючись, людина розвиває в собі інтелектуальні здібності, вчиться аналізувати різні процеси, які

відбуваються під час виконання конкретної роботи. Для того, щоб навчання було ефективним як для працівників, так і для організації, система професійного навчання повинна краще реагувати на потреби ринку праці, а також збільшувати здатність до інновацій.

Професійна підготовка – це цілеспрямований процес навчання потенційних та реальних працівників, з метою здобуття навиків, які необхідні для виконання їхньої роботи, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, в закладах освіти різних рівнів та професійного навчання на виробництві [15, с.148].

Професійне навчання – це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, які необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу в майбутньому. Більш конкретно, під професійним навчанням розуміють процес безпосереднього передання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Також, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах економічних знань [15, с.149].

Мета професійного навчання персоналу полягає у:

- підтриманні необхідного рівня кваліфікації працівників організації;
- підвищенні конкурентоспроможності організації, на основі застосування знань, професійного досвіду та ефективних методів організації праці;
- створенні сприятливих умов для професійного зростання, самореалізації співробітників в ринкових умовах на основі підвищення мотивації, використанні новітніх засобів, програм і технологій професійного навчання;
- підвищенні рівня компетенції і професіоналізму працівників та

ефективного їх використання, відповідно до запитів організації;

- вдосконаленні професійних навичок та вмінь, які необхідні для ефективної діяльності;
- підготовці персоналу до ротаційного переміщення [49, с. 275-276].

Професійне навчання – це комплексний неперервний процес, який включає такі етапи:

1. Визначення потреби у професійному навчанні працівників.
2. Формування бюджету професійного навчання.
3. Визначення мети навчання персоналу.
4. Визначення змісту програм професійного навчання.
5. Вибір форм навчання працівників.
6. Навчання кадрів організації.
7. Набуття персоналом професійних знань, умінь та навичок.
8. Визначення показників та критеріїв оцінювання ефективності навчання.
9. Оцінювання ефективності професійного навчання персоналу [15, с.150]. Навчальна програма повинна бути специфічною і конкретною, при цьому орієнтувати на одержання професійних умінь та практичних навичок, які підлягають оцінці під час і після процесу навчання.

Основною метою професійного навчання є:

- досягнення вищого рівня ефективності та продуктивності праці персоналу;
- підвищення мотивації персоналу;
- засвоєння професійних навичок і знань, які відповідають вимогам;
- пропагування цінностей організаційної культури;
- зниження плинності кадрів [62, с. 198].

Професійне навчання персоналу, зазвичай, здійснюється за такими

формами:

- 1) безпосередньо в організації;
- 2) за межами організації;
- 3) самостійна підготовка працівників [62, с. 200].

В першому випадку навчання працівників може проводитися своїми педагогічними кадрами і на основі власної навчально-виробничої бази. При навчанні персоналу за межами організації, фахівці служби персоналу визначають вимоги для кількості працівників, які повинні навчатися, встановлюють професійну направленість та слідкують за якістю підготовки. В останньому випадку для працівника складається персональний план, який затверджується його керівником. Також організація впливає на самостійну підготовку працівників та створює умови для підвищення рівня їх кваліфікації, впроваджуючи різноманітні методи матеріального і нематеріального стимулювання. За виконанням всіх завдань, які поставлені перед працівником, слідкує безпосередній керівник з практики, фахівець служби управління персоналом та інструктор з навчання. При цьому служба управління персоналом повинна прослідкувати наскільки якісним є навчання, особливо, за межами організації. Для здійснення процесу професійного навчання персоналу в організації використовуються різні види і форми навчання.

Виділяють такі основні види професійного навчання персоналу [63]:

- 1) первинна професійна підготовка працівників (надання базових знань по конкретній спеціальності);
- 2) перепідготовка працівників (навчання працівників, яке полягає в набутті нових знань для оволодіння новою професією);
- 3) підвищення кваліфікації працівників (покращення умінь та навичок, які були набуті в процесі роботи).

Сутність первинної професійної підготовки, полягає в отриманні професійних знань та вмінь, які необхідні при виконанні службових обов'язків. Така підготовка може бути загальною (стосуватися організації

загалом) та спеціалізованою (стосуватися конкретних способів виконання певних функцій, технологічних процесів та застосування методів при виконанні роботи). Зазвичай, з неї починається кар'єрний ріст працівника в організації.

Також, система професійного розвитку передбачає підготовку нових працівників, які не мають жодної професії (навчання може тривати не більше ніж 6 місяців).

Вивільнення працівників, їх просування та плинність спричиняють виникнення потреби у перепідготовці персоналу. Головним завданням перепідготовки персоналу є здобуття штатними працівниками нових професій, знань, умінь і навичок. Перепідготовка працівників здійснюється у спеціалізованих підрозділах, у центрі підготовки фахівців організації, або поза її межами (в спеціалізованому навчальному центрі) [62, с. 202].

Підвищення кваліфікації працівників являє собою навчання працівників, після одержання певної освіти, і яке спрямоване на поступове підтримання та вдосконалення їхніх професійних знань, умінь й навичок. Потреба у підвищенні кваліфікації працівників зумовлена розвитком продуктивних сил. Основною метою підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання поставлених завдань; підвищення гнучкості управління та готовності до інновацій; просування по горизонталі та по вертикалі; підвищення розряду та адаптація персоналу до нової техніки і технологій; освоєння нових професій.

Вибір виду і форми професійного навчання визначається конкретними умовами і метою організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види професійного навчання [63]

Класифікаційна ознака залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
учасників процесу навчання	- самонавчання (готує і проводить працівник самостійно); - внутрішнє (готують і проводять співробітники організації); - зовнішнє (готують і проводять зовнішні залучені працівники).
кількості слухачів	- індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника)

	окремо); - групове (навчання проводиться загалом для певної кількості працівників).
--	--

Продовження табл. 1.1

цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"> - первинна підготовка (навчання працівника без освіти); - перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії); - підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок); - адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації).
поєднання процесу навчання і роботи в організації	<ul style="list-style-type: none"> - з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання); - без відриву від місця роботи (працівник поєднує навчання і виконання своїх обов'язків).
тривалості навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове (не більше ніж 5 днів); - середньострокове (не більше ніж 6 місяців); - довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Для покращення організації навчання персоналу застосовуються конкретні форми навчання. Форми навчання – це види організації взаємодії слухачів і учнів у навчальних групах, окремих слухачів чи учнів між собою, з викладачами в межах різних видів занять.

Їх можна об'єднати в дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем

При навчанні безпосередньо на робочому місці підготовка повинна бути орієнтована тільки для конкретної організації та її працівників. В межах організації, навчання здійснюється викладачами навчальних закладів. До першої групи форм професійного навчання персоналу відносять: інструктаж, учнівство, ротацію, наставництво та метод ускладнених завдань. Навчання безпосередньо на робочому місці не дає можливості працівникові вийти за межі стабільної трудової поведінки, то в такому випадку воно є неефективним для розвитку сучасних знань. Оскільки навчання поза робочим місцем використовує матеріали, яких нема на підприємстві і навчання здійснюється висококваліфікованими викладачами, які є тільки у навчальних закладах, тому більш придатною є саме така форма навчання [63].

Друга група форм навчання працівників включає в себе: лекції, розгляд

практичних ситуацій, ділові ігри, моделювання, тренінги, самостійне та відкрите навчання. Навчання поза робочим місцем дає можливість працівникові освоїти нові знання та ознайомитися з новими методиками, яких немає в організації. Саме тому така форма навчання є більш ефективною, ніж попередня (навчання безпосередньо на робочому місці) [63].

Отже, професійне навчання - це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань та розвиток умінь, навичок, які дають можливість підвищити продуктивність праці, відмінно виконувати свої функціональні обов'язки, опанувати сучасні види діяльності, для досягнення мети організації. У даний час роботодавці дуже зацікавлені у висококваліфікованому і компетентному персоналі, який здатний створювати конкурентоспроможні товари і послуги [1]. Саме навчання дозволяє формувати таку систему цінностей і установок, яка відповідає сьогodнішнім реаліям і підтримує ринкову організаційну стратегію. Можна зробити висновок, що інвестування у розвиток кадрів приносить значно більший прибуток, ніж інвестування у вдосконалення виробничого процесу.

1.3. Світовий досвід кадрового забезпечення та ефективного навчання працівників підприємства

Україна тільки недавно увійшла в епоху ринкової економіки. У соціалістичний період на чимало робочих місць керівниками призначалися люди, які не володіли потрібними навичками і не мали достатньої кваліфікації. Тому інститут підбору та відбору кадрів слабо розвинений в нашій країні. Однак, у фахівців, що займаються рекрутингом, є можливість вивчати досвід зарубіжних країн і компаній і застосовувати успішно апробовані на практиці результати. Розглянемо приклади підходів до підбору персоналу в різних країнах.

Важливим прикладом в даному питанні можна вважати США, оскільки саме ця держава є «піонером» в багатьох аспектах управління персоналом. Кадрова політика в компаніях США зазвичай базується на більш-менш однакових принципах за переліченими нижче напрямками. Американські компанії, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при прийомі на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам.

Спільними критеріями з добору кадрів є: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. Керівні кадри в компаніях призначаються.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [42, с.61].

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи [42, с.61].

На американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так і інженерів та вчених. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, що означає, що фінансист буде робити кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості просування по рівням управління, що обумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід із однієї фірми в іншу.

При прийомі на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору та порядок наймання працівників. Після прийому на роботу проводиться процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не знайомлять із діяльністю підприємства в цілому та його організаційної культурою [42, с.62]<http://masters.donntu.org/2012/iem/nechayeva/diss/indexu.htm> - p10.

Статистика свідчить, що рекомендації та послужний список перевіряються у 97% претендентів, вільне інтерв'ю береться у 81%, приймальним випробуванням піддаються 75% претендентів, медичному огляду – 52%, стандартизоване інтерв'ю береться у 47% претендентів на вакансії. 6% претендентів погоджуються і проходять випробування на «поліграфі» [42, с.62].

В американських підприємствах прийом на роботу передбачає такі етапи:

- Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.
- Якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці. Добір персоналу починається після того, як пропозиції по новій посаді будуть затверджені вищим керівництвом.
- Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру. Він готує короткий список кандидатів по цій посаді. У деяких фірмах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів фірми.
- Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності - з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і

доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник [47, с.83-84].

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку).

Робота кожного працівника оцінюється один-два рази на рік. Результати оцінки обговорюються працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі і шляхи їх ліквідації, а за необхідності - подальше перебування на посаді залежить від поліпшення праці. Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на 2-3 рівня вищий за безпосереднього керівника. Якщо працівник, котрий звільняється, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з її представниками і у відповідності з трудовим договором (контрактом). Рішення про звільнення працівник може оскаржити на більш високому рівні керівництва або через суд. У деяких фірмах є комісії по трудових спорах, які розбирають скарги працівників у зв'язку зі звільненням. У складі комісії є представники адміністрації та працівників [42, с.64].

Японська система управління персоналом істотно відрізняється від американської і української, оскільки вона ґрунтується в першу чергу на менталітеті своїх співробітників. Перша відмінність – це підбір кадрів. Як відомо, в Японії корпоративний дух, практично повна відсутність конфліктів, злагожденість роботи, дружність колективу залежать від національного складу організації. Простіше кажучи, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути з тієї причини, що в Японії живе 99% японців. Відповідно, і в більшості організацій колектив виключно японський.

В Японії відбувається перехід від системи довічного найму до інших, більш прийнятним для застосування в Україні форм зайнятості. Система довічного найму означає, що службовець фактично все своє життя працює на одному підприємстві, постійно просуваючись вгору по службових сходах.

При цьому незалежно від освіти (середня це школа або престижний університет) працівник починає свою кар'єру з нижчої посади і на одному місці більше 2-3 років не затримується.

Нові форми найму робочої сили, які поступово витісняють довічний найм, можна розділити на дві групи: звичайні, які не мають нічого спільного з довічним наймом, і порівняно нові форми, засновані на абсолютно інших принципах.

Звичайний найм нової робочої сили здійснюється у разі розширення виробництва або поліпшення економічної кон'юнктури. Іншою гнучкою формою є повторний, або вторинний найм на нових умовах раніше звільнених працівників. До порівняно нових форм найму відноситься також «система обов'язкового набору». Її суть зводиться до наступного: робоча сила набирається не кожним окремим підприємством, а адміністрацією компанії одночасно для всіх підприємств. Нарешті, до порівняно нових форм найму належить і так званий «груповий довічний найм». Адміністрація підприємства наймає на роботу не кожного працівника окремо, а відразу цілу групу людей і тому не несе персональної відповідальності перед кожним окремим працівником [37, с.101].

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння

значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напіваавтономних колективах.

В Японії головною проблемою управління персоналом є збільшення витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності і ефективності управління. Основна причина - старіння зайнятого населення. Середній вік працюючого - 36 років. Заходи, які вживаються для удосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління [37, с.102]:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посаді в залежності від стажу роботи.
- участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми (а не галузі, як у США).

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, приваблювання нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Розглянемо досвід в питанні підбору персоналу Франції. Управління у Франції – це чітко розроблена система з індивідуальним підходом до кожного працівника.

Тому і при підборі персоналу працівник завжди знає, що від нього зажадають і що він отримає; існують чітко позначені напрями при наймі: *on demande* (які вимоги у роботодавця), *on dinne* (які умови праці працівника), *on exige* (що будуть вимагати від працівника) [37, с.104]

Розглянемо досвід і основні тенденції у пошуку персоналу в країнах Азії. Експерти виділяють три області з найбільш активними ринками праці: Японія, Сінгапур і Гонконг.

Сінгапур з населенням менше 3 мільйонів чоловік має найбільш розвинений ринок кадрових послуг серед інших азіатських країн. Трудові ресурси приходять на ринок швидко і швидко поглинаються їм, набір

персоналу – настільки ж важливий як і продажі. Поєднання в Сінгапурі низького рівня безробіття та високого попиту зсуває баланс на користь кадрових фірм, які можуть доповнити пропозицію локальних претендентів кандидатами, знайденими з широкодіапазонної міжнародної мережі. Основна тенденція системи підбору персоналу Сінгапуру – звернення до послуг кадрових агенцій за пошуком необхідних працівників замість витрат часу та коштів фахівцями компаній-замовників.

Гонконг. Незважаючи на приналежність до Китаю, економіка Гонконгу оживлена, і ринок праці продовжує швидко розвиватися. Значний дефіцит необхідних навичок у місцевих працівників створив незвичайні умови роботи. На сильному, але інтенсивно мінливому ринку постійної зайнятості, молоді професіонали мають тенденцію змінювати місця роботи кожні 12-14 місяців, що робить постійну зайнятість працівників схожою на тимчасову або контрактну зайнятість у традиційному розумінні. Брак кваліфікованого праці створив більше можливостей для роботи жінок. У Гонконгу для жінок існує більш велика ймовірність, ніж на Заході, досягти значних посад. Як і в Сінгапурі, міжнародний рекрутмент став необхідністю для компаній Гонконгу [24, с.58].

Щодо навчання працівників, то значний досвід організації корпоративного навчання накопичено на підприємствах Японії, США і Західної Європи. Можна говорити про існування японської та євро-американської моделі організації корпоративного навчання, які формувалися під впливом багаторічних традицій в області підготовки персоналу: від індивідуального навчання працівників в умовах ремісничих майстерень до організації курсів навчання персоналу на сучасних великих підприємствах (фірмах, компаніях, корпораціях).

Так з точки зору можливостей корпоративного навчання для забезпечення кадрових переміщень на підприємствах в рамках японської моделі значення мають моральні якості і відданість компанії, тому на багатьох японських підприємствах враховуються перш за все професійні і

соціально значущі якості працівника, що дозволяють йому переважно легко адаптуватися до умов підприємства, проявляти творчу активність, готовність постійного навчання на робочому місці і поза ним і високу професійну мобільність [3, с. 47]. Тому в японській моделі професійні знання і вміння працівників формуються в процесі професійної діяльності в умовах конкретного підприємства, тобто вони орієнтуються на донавчання всіх потенційних працівників, незалежно від наявної професії та кваліфікації. Особливо це характерно для випускників професійних освітніх установ, які, в японській моделі визнаються працівниками «недостатньої кваліфікації» і направляються на спеціально організовані курси. Таким чином, в Японії навчальні функції чітко розділені між загальною освітою, що забезпечує фундаментальне навчання, і корпоративним, що забезпечує професійне навчання.

В євро-американській моделі перевага віддається в першу чергу величині стажу працівника на конкретному підприємстві. Величина стажу часто безпосередньо співвідноситься з обсягом виробничого досвіду, сформованого у співробітника, і таке співвідношення можна визнати досить коректним [3, с. 48]. Можна констатувати, що в рамках євро-американської моделі авторитет співробітника підприємства, що володіє великим стажем або більш високою кваліфікацією, дозволяє учнем істотно спростити сприйняття виробничого досвіду і засвоєння корпоративних традицій і специфіки конкретної професійної діяльності в умовах підприємства.

В євро-американській моделі немає чіткого поділу сфер діяльності професійної освіти і корпоративного навчання, тому припускається, що випускник установ професійної освіти має

таким рівнем сформованості професійних знань і умінь, котрий дозволяє йому входити в виробничий процес з мінімальним строком адаптації. Тому в першу чергу оцінюються знання і вміння претендента на робоче місце і тільки після цього його професійно-важливі якості.

Можна припустити, що велика кількість психологічних тренінгів, пов'язаних з розвитком адаптаційних властивостей працівників, формуванням командного духу, розвитком корпоративної культури і культури спілкування є відображенням недооцінки професійно важливих якостей працівника в євро-американській моделі корпоративного навчання.

З позицій організації корпоративного навчання в японській і євро-американській моделях переважають три форми організації навчального процесу [2, с.97]:

- навчання під час роботи, що проводиться на робочому місці, при якому

більш досвідчені працівники безпосередньо організують і керують професійною діяльністю учня;

- навчання поза роботою, що проводиться на підприємстві або поза ним, для чого організуються короткострокові курси навчання різних категорій працівників, диференційовані за їхніми посадами і кваліфікацією, за темами, необхідними для їх професійного зростання;

- самоосвіта, що полягає в розвитку власних компетенцій як в загальнокультурних, так і в загально-спеціальних, характерних для даного підприємства напрямках.

З точки зору забезпечення широти формування професійної компетенції і можливості підвищення рівня кваліфікації працівників японська і євро-американська модель організації корпоративного навчання діаметрально протилежні.

У японській моделі традиційна більшою мірою широка кваліфікація працівників, що забезпечує високу мобільність робочої сили і викий рівень професійної адаптації. Тому найбільш важливою якістю працівника є здатність і готовність до навчання. Забезпечення професійної мобільності працівників японських підприємств засобами розширення професійної компетенції в рамках японської моделі здійснюється трьома способами [2, с.99-101]:

- використанням великої номенклатури короткострокових навчальних курсів обмеженого, але завершеного змісту, що лежать в основі варіативних індивідуалізованих навчальних програм.

- організацією активного навчання на робочих місцях і в умовах спеціально організованих курсів, пов'язаних з вирішенням проблем, характерних для конкретного підприємства. Тому в японській моделі навчання молодих фахівців основних умінь є початковим етапом навчання.

- організацією кадрової ротації, яка може бути вертикальна і горизонтальна і проводиться кожні два-три роки без згоди працівника, однак при цьому обов'язково організовується їх навчання на підприємстві або поза ним. Як правило, після двох-трьох переміщень по горизонталі слідує ротація по вертикалі. Слід зазначити, що на будь-якому робочому місці працівник зобов'язаний придбати репутацію працездатного, мобільного компетентного і ініціативного працівника.

Слід зазначити, що на японських підприємствах не існує традиції поділу працівників на кваліфікаційні категорії, яке здійснюється в залежності від рівня сформованості професійних знань, і умінь працівника в момент надходження на роботу. Це пов'язано в першу чергу з необхідністю врахування специфіки професійної діяльності працівника на конкретному підприємстві, тому і підприємство, і самі працівники розраховують, що вони будуть підвищувати і розширювати кваліфікацію пропорційно наявному професійному досвіду.

Такий стан, в цілому, нехарактерний для євро-американської моделі в рамках якої в першу чергу оцінюється поточний рівень сформованості професійних знань і умінь, на основі якого визначається номенклатура, тих видів професійної діяльності, які може виконувати працівник, і приймається рішення про прийом або про відмову в прийомі на роботу.

Для євро-американської моделі корпоративного навчання також характерна вузькоспеціалізована підготовка, яка ґрунтується, на концепції Тейлора, який в умовах масового виробництва на заводах Г.Форда

пропонував ділити виробничий процес на «шість тисяч операцій» і розвивав вузьке професійне навчання за схемою: знання – кваліфікація для конкретної операції - кваліфікація для виконання конкретної функції [2, с. 103]. Тому в євро-американській моделі при розподілі трудових обов'язків попередньо чітко визначаються різні види робіт, для виконання яких призначаються працівники відповідної кваліфікації, тому питань горизонтальної кадрової ротації уваги практично не приділяється, а, отже, виникає проблема взаємозамінності працівників. Питання ж вертикальної кадрової ротації вирішуються авторитарно, але з урахуванням величини стажу роботи працівника на підприємстві.

Перевагою євро-американської моделі є стандартизація фахових вмінь, яка знаходить відображення в системі національних професійних кваліфікацій [10, с. 57], які відображають базові і спеціальні уміння та навички по спеціальності або професії, проте в системі національних професійних кваліфікацій дуже мало уваги приділяється розвитку професійно важливих якостей працівників, які обумовлюють їх професійну мобільність.

Отже, якщо в Японії корпоративне навчання направлено в більшою мірою на розширення кваліфікації працівників з метою забезпечення високої мобільності робочої сили, то в Європі і США основним завданням корпоративного навчання є підвищення кваліфікації в рамках тієї ж професійної діяльності.

З точки зору організації навчального процесу японська і євро-американська моделі корпоративного навчання багато в чому схожі. Так навіть при існуючій в Японії системі корпоративного навчання багато підприємств для підготовки кваліфікованих працівників і керівників організовують навчання їх поза підприємства, яке здійснюється в професійній школі, коледжі, вузі або навчальному центрі при іншій фірмі.

Практично всі великі промислові підприємства Японії, європейських країн і США включають в свої штати професійних викладачів відповідного

профілю. Корпоративне навчання дозволяє працівникам доповнити і розширити знання, отримані в навчальному закладі, що адаптує їх до виробничих потреб конкретного підприємства. Після проходження зовнішнього навчання (поза підприємством) на більшості підприємств проводиться стажування претендентів на вакантні робочі місця, які пов'язанні з можливостями застосування знань потенційних працівників в конкретних виробничих ситуаціях, що диференціюються за рівнем складності. Стажування організовується в двох традиційних формах: інструктування на робочому місці (наприклад в США і Японії); навчання на робочому місці під керівництвом досвідченого працівника (наприклад в Німеччині і Франції, а також в Японії) [45].

Слід зазначити, що в рамках євро-американської моделі корпоративного навчання в останні роки стали широко розповсюджуватися такі методи організації навчальної роботи, як *secondment* і *shadowing* [45].

Метод *secondment* полягає в тимчасовому напрямку учня в іншу структуру підприємства або на інше підприємство для ознайомлення з новим функціоналом, включення в нього і оволодіння необхідними навичками.

Разом з тим слід зазначити, що західні дослідники не ототожнюють *secondment* зі стажуванням або відрядженням, вважаючи, що суть зводиться до включення учня в конкретну професійну середу в якій він отримує можливість особистого розвитку; набуває надзвичайно унікальний досвід роботи в різних проектах; підвищує власну професійну мобільність, розвиває готовність до виконання широкого кола завдань в рамках власної професійної діяльності, набуває нових навичок і досвід вирішення нестандартних для себе завдань. У США і Європі це дуже відомими метод, і в західних компаніях навіть шикуються черги робітників на *secondment* [45].

Метод *shadowing* полягає в прикріпленні здобувача посади, котрий називається «shadow» («тінь») до досвідченого працівника, на один - три дні, щоб оцінити його потенціал і мотивацію до роботи на конкретній фірмі або на конкретній посаді. Основною метою методу *shadowing* для «тіні» є оцінка

власних можливостей і бажання працювати в компанії, проте, західні психологи вважають, що і працівник, до якого прикріплюється «тінь», виявляється в ситуації необхідності підтримання власного реноме, що дозволяє підвищити його вмотивованість і самоорганізованість, по-новому оцінити свої можливості, продемонструвати власний авторитет і професіоналізм. Не випадково, що в західних компаніях працівники часто самі проявляють ініціативу до того, щоб до них приставили «тінь» [45].

В цілому ж можна відзначити, що методи *secondment* і *shadowing* в даний час також проникають і в японську модель організації внутрішньофірмового навчання, в західних країнах вже їх використовують в 71% великих і середніх компаніях [45].

Таким чином, в Японії, країнах Європи і США в останні десятиліття накопичено значний досвід підготовки як висококваліфікованих працівників виробничої сфери, так і керівників. Великі підприємства створюють власні системи корпоративного навчання, які направлені на навчання і підготовку працівників, розробляють власні програми систематичного навчання, диференційовані за посадами і кваліфікаціями, організовують стажування на власній базі і на базі інших підприємств, використовують інноваційні методи навчання та психологічного супроводу процесу навчання працівників підприємства. Аналіз міжнародного досвіду організації корпоративного навчання показує, що в країнах з розвиненою ринковою економікою організації корпоративного навчання і в цілому забезпечення рівня кваліфікації працівників приділяється досить серйозна увага.

Отже, в сучасних умовах господарювання, стає все більш очевидним, що підприємства, які передбачають або реалізують програми свого розвитку і просування товарів на ринки, поставлені перед необхідністю планування і цілеспрямованого здійснення функцій відтворення трудових ресурсів. Реалізація цих функцій можлива при оптимальному плануванні та систематизації корпоративного навчання з урахуванням вимог виробництва, що в свою чергу, неможливо без розробки цілісної системи корпоративного

професійного навчання персоналу. При цьому повинно бути використано різноманіття форм і методів підготовки кваліфікованих працівників в поєднанні з єдиним методологічним підходом до прогнозування їх систематизації та розвитку.

Висновки до 1 розділу

1. Кадрове забезпечення являє систему принципів, форм і методів формування необхідного кількісного і якісного складу персоналу, спрямованого на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання. Виділяють такі етапи системи кадрового забезпечення: кадрове планування і прогнозування, набір і відбір персоналу, його розвиток, контроль і оцінка. Кожен з них має свої особливості і характерні риси. Так, кадрове планування дозволяє виробити вимоги, критерії та прогнози в рамках забезпечення організації необхідним персоналом; на основі набору та відбору вибираються кращі претенденти для заняття посад; навчання і розвиток дає змогу вдосконалювати свої навички; оцінка спрямована на визначення досягнень, сформованих проблем і розробку можливих шляхів їх вирішення. Дані етапи сприяють забезпеченню підприємства необхідною робочою силою.

2. Професійне навчання – це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, які необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу в майбутньому. Більш конкретно, під професійним навчанням розуміють процес безпосереднього передання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Також, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах економічних знань.

3. Аналіз міжнародного досвіду організації корпоративного навчання показує, що в країнах з розвиненою ринковою економікою організації корпоративного навчання і в цілому забезпечення рівня кваліфікації працівників приділяється досить серйозна увага.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АНАНАС ТРЕВЕЛ»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності туристичного агентства «Ананас Тревел»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ананас Тревел» (ТОВ «Ананас Тревел») працює на ринку туристичних послуг України з 2009 року. Місцезнаходження підприємства – м. Київ, вул. Боричів Тік, 3. Засновниками ТОВ «Ананас Тревел» є фізичні особи, які поєднали свої внески згідно з Установчим договором. ТОВ «Ананас Тревел» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні, вкладні (депозитні) та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку з власною назвою, фірмовий знак, інші атрибути фірмового стилю.

Одним з предметів діяльності ТОВ «Ананас Тревел», згідно Статуту, є туристична діяльність. Підприємство пройшло державну реєстрацію та має ліцензію і дозвіл на організацію турів за межі України; екскурсійну діяльність; організацію внутрішнього туризму в Україні.

ТОВ «Ананас Тревел» пропонує широкий вибір турів, а саме:

- пляжний і гірськолижний відпочинок;
- круїзи і екзотику;
- дитячий і студентський відпочинок;
- сплави на байдарках та катамаранах;
- корпоративний відпочинок;
- святкові і подієві тури;
- екскурсійні тури по Україні та за кордон;
- санаторії та сра-готелі на Україні і за кордоном;

Клієнтам ТОВ «Ананас Тревел» також доступні наступні додаткові послуги:

- бронювання авіа та ж / д квитків.
- бронювання готелів в Україні і за кордоном;
- страхування;
- туристичні сім карти - недорогий мобільний зв'язок в будь-якій

точці планети.

Організаційна структура управління ТОВ «Ананас Тревел» наведена на рис. 2.1. Як видно з рисунку структура управління ТОВ «Ананас Тревел» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

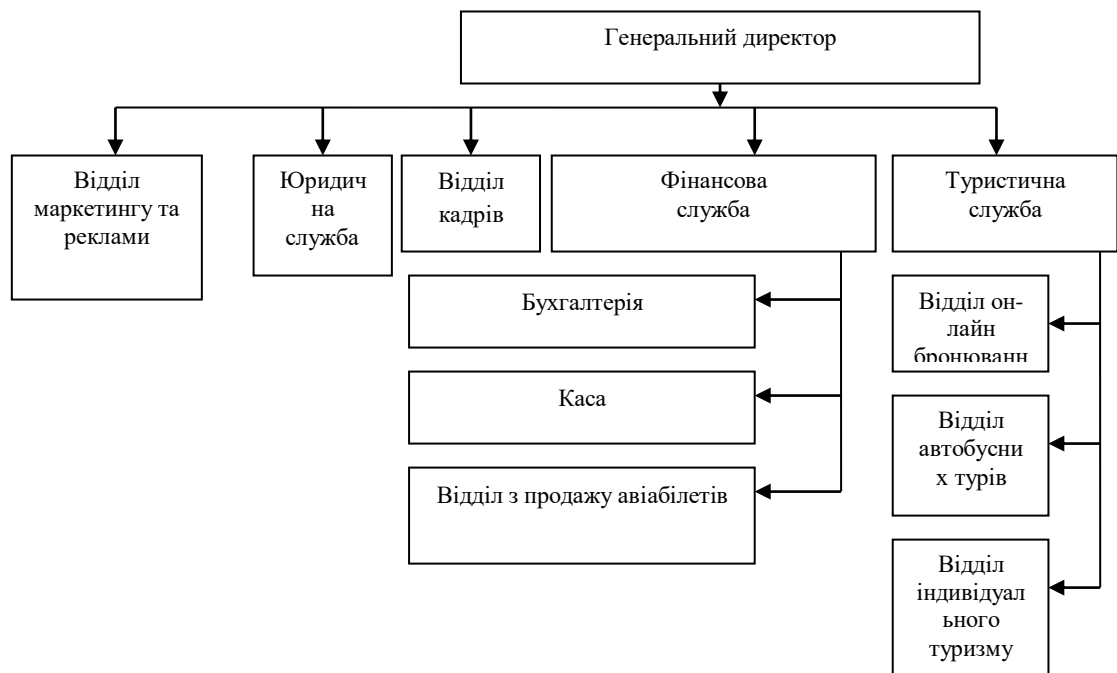


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Ананас Тревел»

Проведемо аналіз динаміки основних фінансово-економічних

показників ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр. (табл. 2.1). Інформаційною базою аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Ананас Тревел» слугувала фінансова звітність підприємства за 2015-2017 рр. (Додаток А).

Таблиця 2.1
Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7245,04	11610,00	13928,50	4364,96	2318,50
Інші операційні доходи	333,40	415,40	518,60	82,00	103,20
Інші звичайні доходи	251,10	580,00	618,60	328,90	38,60
Надзвичайні доходи				0,00	0,00
Разом чисті доходи	7829,54	12605,40	15065,70	4775,86	2460,30
Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг)	6673,20	9664,07	11593,97	2990,87	1929,90
Інші операційні витрати	275,20	343,50	379,70	68,30	36,20
Надзвичайні витрати	0,00	365,80	380,50	365,80	14,70
Податок на прибуток	0,00	427,00	526,00	427,00	99,00
Разом витрати	6948,40	10800,37	12880,17	3851,97	2079,80
Чистий прибуток (збиток)	881,14	1805,03	2185,53	923,89	380,50

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, виходячи із таблиці 2.1, можна дійти висновку, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Ананас Тревел» у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 4364,96 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 2318,50.

Чисті доходи підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 4775,86 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 2460,30 тис. грн. Витрати підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 3851,97 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2015 роком зросли на 2079,8 тис. грн.

Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Ананас Тревел» в 2016 році зросли у порівнянні з 2015 роком на 2990,87 тис.грн. В 2017 році собівартість продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зросла у

порівнянні з 2016 роком на 1929,90 тис.грн. Загальні витрати ТОВ «Ананас Тревел» в 2016 році зросли у порівнянні з 2015 роком на 3851,97 тис.грн., а в 2017 році вони зросли у порівнянні з 2016 роком на 2079,8 тис.грн.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр. наведена на рис. 2.2.

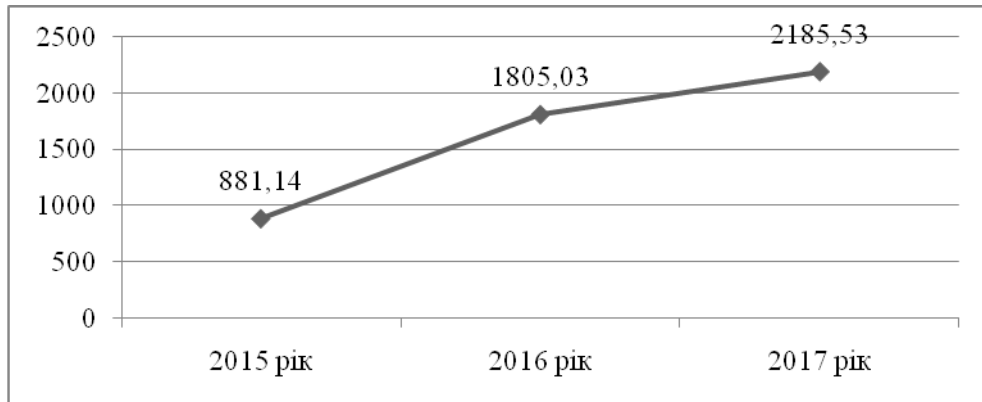


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр., тис.грн.

Отже, виходячи із рис. 2.2, можна дійти висновку, що ТОВ «Ананас Тревел» є прибутковим, оскільки чистий прибуток підприємства на протязі 2015 – 2017 років стрімко збільшувався, та у 2017 році становив 2185 тис. грн.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ананас Тревел»
за 2015-2017 рр., %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
Рентабельність продажу	10,13	12,96	13,08	2,82	0,12
Рентабельність основної діяльності	13,20	18,68	18,85	5,47	0,17
Рентабельність власного капіталу	4,08	7,62	8,94	3,54	1,32
Період окупності власного капіталу	24,51	13,12	11,18	-11,39	-1,93
Рентабельність усього капіталу підприємства	0,91	1,84	2,22	0,93	0,38

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість продукції становить 10,13% в 2015 році, 12,96% в 2016 році, 13,08% в 2017 році. Рентабельність основного капіталу становила 13,2% в 2015 році, 18,68% в 2016 році, 18,85% в 2017 році. Рентабельність власного капіталу становила 4,08% в 2015 році, 7,62% в 2016 році, 8,94% в 2017 році. Рентабельність усього капіталу підприємства в 2015 році 0,91%, в 2016 році 1,84%, в 2017 році 2,22%.

Проведемо аналіз обсягу пропозиції і реалізації туристичних послуг ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр. (табл. 2.3). Інформаційною базою аналізу обсягу пропозиції і реалізації туристичних послуг ТОВ «Ананас Тревел» слугувала звітність про діяльність туристичної організації за 2015-2017 рр. (Додаток Б).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу пропозиції і реалізації туристичних послуг ТОВ
«Ананас Тревел» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Кількість обслугованих туристів, осіб	1687	3111	4526	1424	1415
у тому числі за видами:					
іноземних туристів, осіб	754	1229	2103	475	874
іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення, осіб	73	94	103	21	9
туристів, які виїжджали за кордон, осіб	538	1146	1579	608	433
туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення, осіб	23	209	247	186	38
туристів, охоплених внутрішнім туризмом, осіб	299	433	494	134	61
Кількість туро-днів, наданих туристам, туро-днів	23618	43554	63364	19936	19810
Кількість екскурсантів, осіб	0	11	14	11	3
Обсяг наданих туристських послуг, тис.грн	7245,04	11610	13928,5	27,3	-4,9

у тому числі:

Продовження таблиці 2.3

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
іноземним туристам, тис.грн	1965,64	3258,7	2726,2	1293,06	-532,5
туристам, які виїжджали за кордон України, тис.грн	5279,4	8351,3	11202,3	11,2	11,7
Витрати, пов'язані з наданням туристських послуг, тис.грн.	6673,2	9664,07	11594	2990,87	1929,93
у тому числі:					
іноземним туристам, тис.грн	4521,8	7386	10294,9	2864,2	2908,9
туристам, які виїжджали за кордон України, тис.грн.	2151,4	2278,07	1299,1	126,67	-978,97

Джерело: складено та розраховано на підставі звіту про діяльність туристичної організації за 2015-2017 рр.

Отже, як видно з табл. 2.3, кількість обслугованих туристів в 2017 році збільшилося на 1415 осіб у порівнянні з 2016 роком.

Динаміка та структура кількості обслугованих туристів ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр. наведена на рис. 2.3.

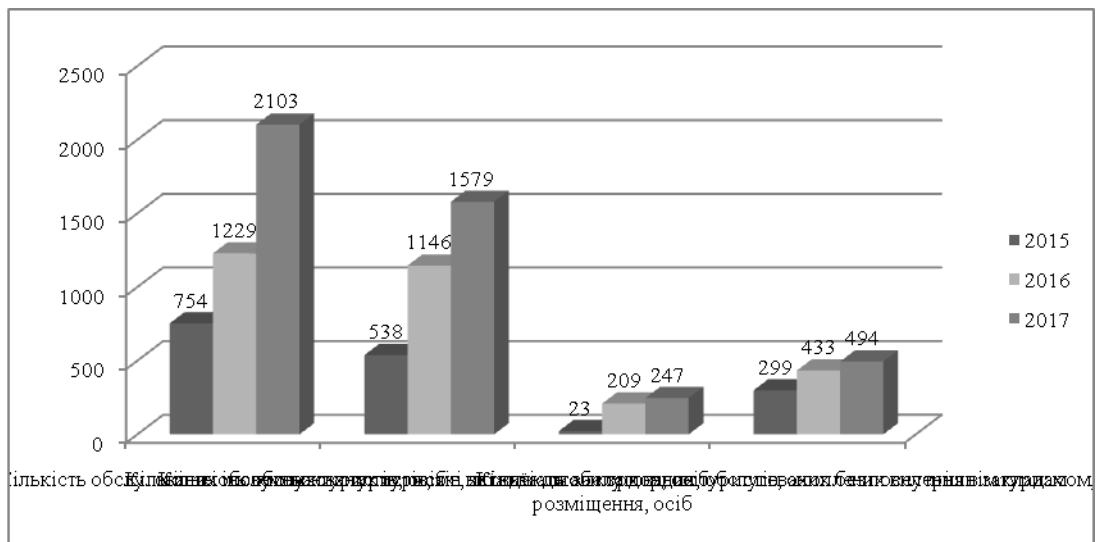


Рис. 2.3. Динаміка та структура кількості обслугованих туристів ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр., осіб

Обслуговування ТОВ «Ананас Тревел» іноземних туристів зросло у 2017 році на 874 особи, туристів, які виїжджали за кордон збільшилося на 433 особи. Туристів, охоплених внутрішнім туризмом збільшилося в 2017

році на 61 особу у порівнянні з 2016 роком.

Динаміка обсягу наданих туристичних послуг туристичним підприємством ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр. наведена на рис. 2.4.

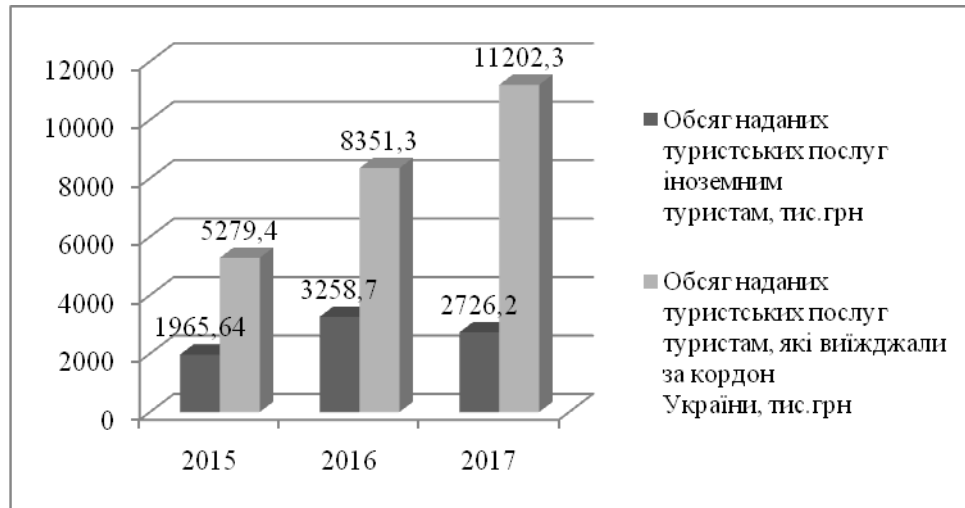


Рис. 2.4. Динаміка обсягу наданих туристичних послуг ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр., тис.грн.

Як видно з табл. 2.3 та рис. 2.4, обсяг наданих туристичних послуг іноземним туристам туристичним підприємством ТОВ «Ананас Тревел» зменшився у 2017 році на 532,5 тис.грн., а туристам, які виїжджали за кордон України збільшився на 11,7 тис.грн.

Проведемо розподіл туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» за метою подорожі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» за метою подорожі у 2015-2017 рр.

Мета подорожі	Роки					
	2015		2016		2017	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Службова, ділова, бізнес, навчання	434	25,7	841,0	27,0	1054,0	23,3
Дозвілля, відпочинок	984	58,3	1709,0	54,9	2510,0	55,5
Лікування	73	4,3	107,0	3,4	197,0	4,4
Спортивно-оздоровчий туризм	48	2,8	214,0	6,9	393,0	8,7
Інші	148	8,8	240,0	5,3	372,0	8,2
Разом	1687	100	3111	100	4526	100

Джерело: складено та розраховано на підставі звіту про діяльність туристичної організації за 2015-2017 рр.

Як видно з табл. 2.4, в структурі туристів що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» за метою подорожі найбільшу частку займають туристи з такою метою подорожі як відпочинок та дозвілля (в 2015 р. – 58,3%, в 2016 р. – 54,9%, в 2017 р. – 55,5%). На другому місці – службова (ділова, бізнес, навчання) мета подорожі туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» в 2015-2017 рр. Найменшу частку займає подорож за метою лікування – в 2016 році – 3,4%, в 2017 р. – 4,4%.

Проведемо розподіл туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» за віковими категоріями (табл. 2.5). Отже, з табл. 2.5 видно, що найбільшу частку у віковій категорії туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» в 2017 році займає молодь – 57,9%. Діти становлять 6,5%, підлітки – 7,9%.

Таблиця 2.5

Розподіл туристів ТОВ «Ананас Тревел» за віковими категоріями

Вікова категорія	Роки					
	2015		2016		2017	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Кількість обслуговуваних туристів, у т.ч.	1687	100	3111	100	4526	100
діти	94	5,6	183,0	5,9	294,0	6,5
підлітки	142	8,4	223,0	7,2	357,0	7,9
молодь	679	40,2	1341,0	43,1	2621,0	57,9
інші	772	45,8	1364,0	43,8	1254,0	27,7

Джерело: складено та розраховано на підставі звіту про діяльність туристичної організації за 2015-2017 рр.

Розподіл туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел», які виїжджали за кордон наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел», які виїжджали за кордон

Країни, в які виїжджали туристи	Роки					
	2015		2016		2017	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Туреччина	231	42,9	509,0	44,4	797,0	50,5
Єгипет	152	28,3	351,0	30,6	553,0	35,0
Кіпр	76	14,1	107,0	9,3	54,0	3,4
Угорщина	24	4,5	36,0	3,1	31,0	2,0

Чехія	14	2,6	32,0	2,8	11,0	0,7
Росія	18	3,3	42,0	3,7	47,0	3,0

Продовження таблиці 2.6

Країни, в які виїжджали туристи	Роки					
	2015		2016		2017	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Австрія	8	1,5	25,0	2,2	21,0	1,3
Таїланд	15	2,8	44,0	3,8	65,0	4,1
Разом	538	100	1146	100	1579	100

Джерело: складено та розраховано на підставі звіту про діяльність туристичної організації за 2015-2017 рр.

У 2017 році найбільше туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» виїжджали до Туреччини та Єгипту (50,5% та 35% відповідно). Найменша кількість туристів виїжджала до Чехії та Австрії, мета поїздки у 2017 році до даних країн переважно була ділова.

Розподіл туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел», які в'їжджали на територію України наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел»,
в'їжджали на територію України

Країни, в які виїжджали туристи	Роки					
	2015		2016		2017	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Німеччина	73	9,68	78	6,81	223	10,60
Росія	563	74,67	745	65,01	1359	64,62
Алжир	56	7,43	126	10,99	201	9,56
Болгарія	39	5,17	141	12,30	220	10,46
Канада	33	4,38	56	4,89	100	4,76
Разом	754	100,00	1146	100	2103	100

Джерело: складено та розраховано на підставі звіту про діяльність туристичної організації за 2015-2017 рр.

У 2017 році найбільше туристів, що обслуговувалися ТОВ «Ананас Тревел» приїжджали з Росії (64,62%). Найменша кількість туристів приїжджало з Канади, мета поїздки у 2017 році до нашої країни переважно була ділова.

Загалом роботу підприємства протягом 2015-2017 років слід оцінити позитивно, адже результатом його ефективної діяльності є одержання чистого прибутку.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення туристичного підприємства

Початковим етапом процесу кадрового забезпечення на ТОВ «Ананас Тревел» є підбір і відбір кадрів. Від того, як проведений набір і який персонал відібраний для роботи у товаристві, залежить вся подальша діяльність у процесі управління персоналом. Підбір спеціалістів в ТОВ «Ананас Тревел» відбувається за певними вимогами, які ставляться до них. Це перш за все освіта людини, яка приймається на роботу, спеціальність, спеціалізація. Підбір персоналу ведеться відділом кадрів ТОВ «Ананас Тревел». Процес набору і відбору кадрів на ТОВ «Ананас Тревел» можна зобразити у вигляді схеми (рис. 2.5).

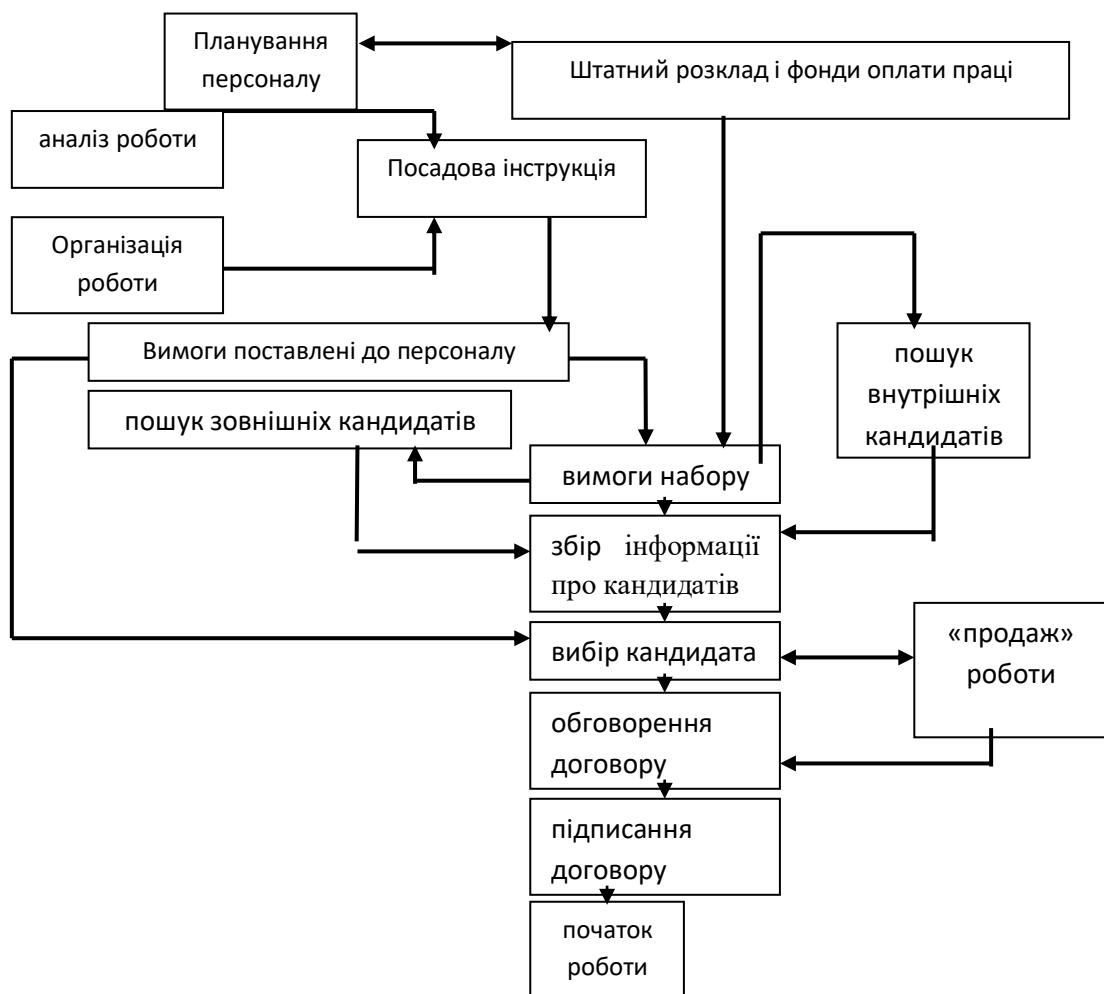


Рис. 2.5. Схема процесу набору і відбору персоналу на ТОВ «Ананас Тревел»

Персонал підприємства ТОВ «Ананас Тревел» - це кваліфіковані менеджери, що одержали спеціальну туристичну освіту, володіють іноземними мовами і мають великий досвід роботи. Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Ананас Тревел», яку наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка структури персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр.

Категорії персоналу	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення			
							2016/2015		2017/2016	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	5	16,7	5	16,1	9	18,0	0	-	4	1,9
Спеціалісти	5	16,7	5	16,1	11	22,0	-	-	6	5,9
Службовці	9	30	10	32,3	13	26,0	1	11,1	3	-6,3
Робітники	11	36,6	11	35,5	17	34,0	-	-	6	-1,5
Всього	30	100	31	100	50	100	1	3,3	19	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі інформації відділу кадрів підприємства

За результатами табл. 2.8 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2016 рік в порівнянні із 2015 роком фактична чисельність збільшилась на 1 особу, а у 2017 році на 19 осіб. У 2016 році до підприємства приєднався один службовець. В 2017 кількість персоналу зросла на 4 керівника, 6 спеціалістів, 3 службовці, 17 робітників.

В структурі переважають група «робітники», які в 2015 році становили 36,6% від усього персоналу підприємства, в 2016 році їхня частка знизилася до 35,5%, але все одно їх була більшість, і в 2017 році зменшилася до 34 %. Другою за чисельністю групою є «службовці», часта яких в 2015 році становила 30%, і за два розглянуті роки поступово зростала. Частка керівників на підприємстві в 2015 році складала близько 16,7% і до 2017 року становила 18%.

Розглянемо персонал ТОВ «Ананас Тревел» з точки зору розподілу за статевою ознакою, що наведено в табл. 2.9. Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу ТОВ «Ананас Тревел». Так, у 2016 році

в порівнянні із 2015 роком відбувається зміна кількості працюючих у всіх категоріях. Ряди ТОВ «Ананас Тревел» поповнило чотири керівника. Кількість жінок даної категорії в цей період була незмінною.

Таблиця 2.9

Динаміка персоналу підприємства ТОВ «Ананас Тревел» за статевою ознакою за 2015-2017 рр., осіб

Категорії персоналу	2015 р.			2016 р.			2017 р.			Відхилення, +/-			
	Разом	Ж	Ч	Разом	Ж	Ч	Разом	Ж	Ч	2016/2015		2017/2016	
										Ж	Ч	Ж	Ч
Керівники	5	5	-	5	5	-	9	5	4	-	-	0	4
Спеціалісти	5	5	-	5	5	-	11	9	2	-	-	4	2
Службовці	9	7	2	10	8	2	13	10	3	1	-	2	1
Робітники	11	11	-	11	11	-	17	13	4	-	-	2	4
Всього	30	28	2	31	29	2	50	37	13	1	-	8	11

Джерело: складено та розраховано на підставі інформації відділу кадрів підприємства

У 2017 році в порівнянні із 2016 роком робітників ТОВ «Ананас Тревел» стало більше на дві жінки, а службовців на дві жінки і одного чоловіка. Також, приєдналися до підприємства і чотири жінки, які поповнили категорію персоналу «спеціаліст». Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Ананас Тревел» можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за період 2015-2017 рр. чисельність жінок значно переважає.

Проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за цією характеристикою (табл. 2.10).

Виконуючи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту та науковий ступінь. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2015 році становила 23 особи, що складає 76,7% від середньооблікової; у 2016 році – 24 особи (77,4%); у 2017 році – 38 особи (76%). По динаміці структури можна відмітити постійне зростання працюючих з вищою освітою за період 2015-

2017 рр.

Ця динаміка є позитивною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

Таблиця 2.10

Розподіл персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за освітньою складовою за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників	30	100	31	100	50	100
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	23	76,7	24	77,4	38	76,0
у тому числі:						
- вищу освіту бакалавра	4	17,4	4	16,7	4	10,5
- повну вищу освіту (спеціалісти, менеджери)	19	82,6	20	83,3	34	89,5
Кількість працівників, які мають науковий ступінь	–	–	–	–	–	–
Кількість раціоналізаторів та винахідників	–	–	–	–	–	–

Джерело: складено та розраховано на підставі інформації відділу кадрів підприємства

За період 2015-2017 рр. спостерігається відсутність працівників, які мають науковий ступінь, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника. Але це можна пояснити тим, що діяльність ТОВ «Ананас Тревел» не несе в собі науковий чи дослідницький характер.

Проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за віковою структурою (табл. 2.11).

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що протягом 2015 року відбувається збільшення кількості працівників ТОВ «Ананас Тревел» як у віці від 15 до 49 років, так і віком після 55 і більше

років. У 2016 році спостерігається збільшення кількості працівників у віці 15-34 роки на 1 особу, а у кількості працівників віком 35-49 років зміни не відбулись. У 2016 році працівники віком 35-49 років склали 18 осіб (58%).

Кількість працівників пенсійного віку протягом цього року не змінювалась. Отже, в 2016 році плинність кадрів знаходилась на низькому рівні.

Таблиця 2.11

Склад персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за віковою ознакою за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників	30	100,00	31	100,00	50	100,00
Кількість працюючих у віці (років):						
15-34	10	33,3	11	35,5	18	36
з них 15-24	2	6,7	1	3,2	6	12
35-49	18	60	18	58	24	48
50-54	2	6,7	2	6,5	1	2
55-59	-	-	-	-	1	2

Джерело: складено та розраховано на підставі інформації відділу кадрів підприємства

У 2017 році суттєві зміни відбулися у кількості осіб віком 35-49 років. Ця вікова категорія збільшилась на 6 працівників. Збільшилася кількість працюючих віком від 15-3 років на 7 осіб. Також, внаслідок збільшення віку, один працівник перейшов до категорії 55-59 років, а у категорії 50-54 роки на одну особу стало менше відповідно.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що на ТОВ «Ананас Тревел» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ТОВ «Ананас Тревел» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можливо, із майбутнім

розвитком ТОВ «Ананас Тревел» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів.

В цілому, можна зробити висновок, що ТОВ «Ананас Тревел» сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити кошти на навчання або стажування.

Проведемо аналіз ефективності процесу підбору персоналу на вакантні посади ТОВ «Ананас Тревел» шляхом аналізу показників руху персоналу підприємства за 2015-2017 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники руху персоналу на ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Зміни 2016 р. від 2015 р.	Зміни 2017 р. від 2016 р.
	2015	2016	2017		
Всього звільнено за рік, осіб	-	2	1	2	-1
Через скорочення штату, осіб.	-	-	-	-	-
Звільнені за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб.	-	2	1	2	-1
Прийнято (створено нові робочі місця), осіб.	1	3	19	2	16
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,03	0,1	0,16	0,07	0,06
Коефіцієнт обороту за звільненням	-	0,06	0,03	0,06	-0,03
Коефіцієнт обороту загальний	0,001	0,005	0,007	0,004	0,002
Коефіцієнт плинності	-	0,06	0,03	0,06	-0,03

Джерело: складено та розраховано на підставі інформації відділу кадрів підприємства

Отримані результати свідчать про стабільність колективу ТОВ «Ананас Тревел» та деякі зміни, що відбувалися протягом 2015-2017 рр. А саме, у 2015 році на підприємстві відбувається прийом на роботу одного працівника. У 2016 році кількість звільнених та прийнятих працівників збільшується і складає відповідно 2 та 3 осіб. Звільнення були здійснені внаслідок порушення трудової дисципліни працівниками. У 2017 році спостерігається тенденція до перевищення кількості прийнятих над звільненими працівниками. Так, було звільнено одного працівника за власним бажанням та прийнято на роботу 19 осіб.

В цілому за період 2015 – 2017 роки на підприємстві спостерігаємо

тенденцію збільшення показників руху персоналу через збільшення кількості звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників із одночасним зменшенням та збільшенням середньооблікової чисельності. Проаналізувавши причини вибуття (звільнення) працівників за три звітні роки спостерігаємо, що у 2015 році жодного працівника не було звільнено; у 2016 році вибуло 2 особи; у 2017 році кількість звільнених зменшилась на 1 особу.

За 2016 рік спостерігається перевищення коефіцієнту обороту за прийомом над коефіцієнтом обороту за звільненням. Аналіз отриманих результатів свідчить про зростання інтенсивності руху робочої сили у 2016-2017 роках та про збільшення кадрового складу.

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно приділяти показнику плинності. Плинність – негативне явище, на рівень якого впливає ціла система факторів: невдоволеність рівнем заробітної плати, відсутність житла або його віддаленість від місця роботи, несприятливі умови і режими праці, низький рівень соціально-культурної інфраструктури підприємства, відсутність відповідальності та сумлінного ставлення до праці та інше.

Рівень коефіцієнта плинності, що допускається, не повинен перевищувати 5%. Аналізуючи цей показник на ТОВ «Ананас Тревел» за 2015–2017 роки, можна відмітити, що рівень плинності перевищує рекомендоване значення лише у 2016 році, коли становив 6%, а у 2017 році він нормалізувався і становив 3%. Необхідно проводити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб працівників та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві, щоб не допускати підвищення рівня плинності.

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно повинно відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю у процесі роботи. Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників

досягається правильним їх розміщенням і внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників.

Раціональне використання персоналу має забезпечити оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця), періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва та максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій. Також, раціональне використання персоналу має забезпечити відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади. Ці та інші поради дадуть змогу уникнути підвищення плинності кадрів у ТОВ «Ананас Тревел», що дасть змогу підприємству стабільно розвиватися.

Одним із основних показників, що характеризує ефективність процесу кадрового забезпечення ТОВ «Ананас Тревел», є продуктивність праці. Проведемо аналіз продуктивності праці ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 роки в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Ананас Тревел»
за 2015 - 2017 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	7245,04	11610	13928,5	4364,96	2318,50
Середньоспиксова чисельність персоналу,чол.	30	31	50	1,00	19,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол..	241,50	374,51	278,57	133,01	-95,95

Продуктивність праці персоналу в 2017 році зменшилася в порівнянні із минулорічним показником. Так, даний показник склав в 2017 році 278,57 тис.грн./осіб, що на 95,95 тис. грн. менше минулорічного показника. Це негативно впливає на господарську діяльність підприємства ТОВ «ТОВ «Ананас Тревел».

Проведемо оцінку вже підібраного кадрового потенціалу ТОВ «Ананас Тревел» використовуючи метод експертних оцінок. Даний метод застосовується для оцінки потенціалу та психометричних характеристик кожного працівника підприємства окремо, а також для оцінки загального кадрового потенціалу ТОВ «Ананас Тревел».

Для проведення оцінки даним методом було сформовано систему критеріїв та показників, що характеризують стан кадрового потенціалу ТОВ «Ананас Тревел», та експертно визначено вагомість (у % або відносних величинах) кожного показника (сума коефіцієнтів вагомості становить 100% або 1). В якості критеріїв було використано складові кадрового потенціалу та чинники, які на нього впливають. Для оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Ананас Тревел» обрано 5 експертів (керівник відділу кадрів підприємства, спеціалісти відділу кадрів підприємства, незалежний експерт). Результати оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Ананас Тревел» подані в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Ананас Тревел»

Критерії	Вагомість критерію	Показники, що характеризують критерії	Характеристика показника в організації	Бальні оцінки експертів	Середня оцінка
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	0,4	1.1. Кількість працівників з науковим ступенем доктора, кандидата серед науково-дослідного персоналу	1	3 4 3 3 4	3,4
		1.2. Кількість наукових публікацій у поточному році	3	3 3 3 4 3	3,2
		1.3. Кількість отриманих наукових ступенів у поточному році	0	1 1 1 1 2	1,2
		1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу	Від 15 до 25 років та не менше 5 років у виробничій	5 5 5 5 5	5
		1.5. Частка науково-дослідного персоналу по відношенню до всього персоналу організації	46,70%	5 4 4 5 5	4,6
		1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників	100%	5 5 5 5 5	5

Продовження табл. 2.14

		1.7. Рівень професіоналізму науково-дослідного персоналу	Високий	5 4 5 4 5	4,6
		1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу	Обмін досвідом, самонавчання	4 5 4 3 4	4
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	0,28	2.1. Рівень інноваційної культури	Високий	4 5 5 5 5	4,8
		2.2. Організаційна структура	Лінійно-функціональна	3 4 3 3 3	3,2
		2.3. Організація праці	Бригадна, з високим рівнем сполучення функцій	5 5 4 5 5	4,8
Критерії	Вагомість критерію	Показники, що характеризують критерії	Характеристика показника в організації	Бальні оцінки експертів	Середня оцінка
		2.4. Стиль управління	Демократичний	5 5 5 5 4	4,8
		2.5. Рівень міжфункціональної співпраці у проведенні НДДКР	Високий	5 5 4 5 4	4,6
		2.6. Система інформування персоналу	Докладне інформування про діяльність організації, її інноваційну діяльність	5 5 5 5 5	5
		2.7. Рівень ефективності системи стимулювання раціоналізаторства. Оплата праці	Індивідуальна оплата праці. Рівень ефективності стимулювання достатній	4 3 3 4 3	3,4
		2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері	Середній	5 4 4 4 4	4,2
		2.9. Психологічний клімат	Позитивний, привітний, дружелюбна атмосфера	5 5 5 5 5	5
		2.10. Умови праці	Окремі кабінети для відділів, добре облаштовані	5 4 5 5 5	4,8
3. Ефективність творчої діяльності	0,25	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році	11	5 4 5 5 5	4,8
		3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році	10	5 5 5 5 5	5
		3.3. Рівень новизни інновацій	Поліпшуючі	4 3 3 3 4	3,4

Продовження табл. 2.14

		3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації	Винагороди отримують підприємства, які впроваджують розробки	3 4 4 4 4	3,8
		3.5. Кількість (вартість) зареєстрованих ліцензій у поточному році	Не відноситься до діяльності фірми	1 1 2 1 2	1,4
		3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році	Зазвичай не патентує свої розробки	2 3 3 3 4	3
4. Психометричні дані	0,07	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників	Ініціативність, креативність та активність, інтерес до нового, винахідливість, комунікабельність	5 5 5 4 5	4,8

Проведемо розрахунок показника кадрового потенціалу (КП) підприємства ТОВ «Ананас Тревел» в балах:

$$\begin{aligned} \text{КП} &= (3,4 + 3,2 + 1,2 + 5,0 + 4,6 + 5,0 + 4,6 + 4,0) / 8 * 0,4 + (4,8 + 3,2 + 4,8 + 4,8 + 4,6 + 5,0 + 3,4 + 4,2 + 5,0 + 4,8) / 10 * 0,28 + (4,8 + 5,0 + 3,4 + 3,8 + 1,4 + 3,0) / 6 * 0,25 + 4,8 / 1 * 0,07 = 31 / 8 * 0,4 + 44,6 / 10 * 0,28 + 21,4 / 6 * 0,25 + 4,8 * 0,07 = 3,875 * 0,4 + 4,46 * 0,28 + 3,57 * 0,25 + 4,8 * 0,07 = 1,55 + 1,25 + 0,89 + 0,34 = 4,03 \text{ (балів)}. \end{aligned}$$

В порівнянні з максимальною оцінкою 5 балів на ТОВ «Ананас Тревел» рівень кадрового потенціалу складає: $4,03 / 5 * 100 \% = 80,6 \%$

Можна зробити висновок, що рівень кадрового потенціалу достатній для даного підприємства.

Для того, щоб зробити висновки та наголосити на моментах, на які потрібно звернути найбільшу увагу з метою підвищення кадрового потенціалу ТОВ «Ананас Тревел», потрібно проаналізувати показники кожного критерію.

Значення оцінок 4,2-5 балів є ефективна зона, 3,1-4,1 балів – нормальна зона, нижче 3,1 балів – критична зона.

Кваліфікація і професіоналізм персоналу ТОВ «Ананас Тревел» оцінена як 3,875 бали. Причиною такої оцінки стала відсутність наукових ступенів, отриманих у поточному році. Фахівці ТОВ «Ананас Тревел» зі ступенем кандидата наук та наукових публікацій у поточному році відсутні, але бажано звернути увагу на збільшення цих показників шляхом мотивації та стимулювання (працівники зі ступенем отримують більшу зарплатню та можуть мати додаткові пільги чи довшу оплачувану відпустку). Рівень професіоналізму науково-дослідного персоналу ТОВ «Ананас Тревел», досвід роботи в інноваційній сфері та освіта знаходяться в ефективній зоні, тому задачею ТОВ «Ананас Тревел» є збереження наявного персоналу, недопущення плинності кадрів.

Управління в даній інноваційній організації ефективне – 4,46 бали: створені дуже сприятливі умови для творчості, присутні високий рівень інноваційної культури і сприятливий психологічний клімат, вибраний ефективний для керівництва творчою діяльністю стиль управління, правильно сформована організація праці та міжфункціональна співпраця, високий рівень співпраці з іншими організаціями, а докладне інформування про діяльність організації, в тому числі її інноваційну діяльність дають можливість працівникам чітко представляти цілі ТОВ «Ананас Тревел» та вимоги до їх роботи в напрямку досягнення підприємством поставлених перед ним цілей та задач. Але інновації, які створюють працівники ТОВ «Ананас Тревел», є не досить вагомими та не патентуються, хоча працівники генерують необхідну кількість ідей та майже всі з них (близько 90%) перетворюються в життєздатні технічні рішення та комерціалізовані новинки на ринку, тому ефективність НДДКР – 3,57 бали.

Психологічні характеристики працівників ТОВ «Ананас Тревел» – 4,8 балів – ефективна зона кадрового потенціалу.

ТОВ «Ананас Тревел» слід звернути більше уваги на підвищення рівня кваліфікації своїх працівників, стимулювати їх професійного розвитку. Головною задачею ТОВ «Ананас Тревел» є збереження існуючого персоналу

в організації, недопущення плинності кадрів, оскільки, в умовах ринкової економіки одним з вирішальних факторів ефективності й конкурентоздатності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу.

2.3. Оцінка ефективності навчання персоналу організації

Розвитком колективно-договірної системи трудових відносин ТОВ «Ананас Тревел» зацікавлені як керівник так і працівники. Відділ кадрів підпорядковується директору і займається розвитком персоналу.

У ТОВ «Ананас Тревел» метою навчання є розвиток інтелектуального потенціалу співробітників. При цьому сам процес освіти і підвищення кваліфікації не менш важливий, ніж його формальний результат або досягнутий рівень освіти. Для ТОВ «Ананас Тревел» розвиток управлінського персоналу означає:

- здатність співробітника збагнути необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;
- здатність колективу збагнути необхідність командного або групового управління при активній участі всього персоналу підприємства, а не тільки керівників;
- здатність організації збагнути рішучу роль кожного співробітника і необхідність розвитку його потенціалу.

Навчання як управлінського, так і іншого персоналу для ТОВ «Ананас Тревел» є суттєвим елементом виробничих інвестицій.

ТОВ «Ананас Тревел» передбачає, що напрямком пріоритетних інвестицій в розвиток персоналу є:

- підвищення ділової активності кожного співробітника з метою вживання організації;
- збереження конкурентоспроможності підприємства неможливе без нових технологій, а навчання роботи з новою технікою неможливе без значних інвестицій в розвиток персоналу;

– заходи щодо розвитку персоналу забезпечують зріст продуктивності праці, відповідно, їх фінансування відповідає принципу економічної ефективності витрат.

Схематично структуру цілей і задач навчання персоналу у ТОВ «Ананас Тревел» можна представити у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура цілей і задач навчання персоналу ТОВ «Ананас Тревел»

Цілі розвитку	Задачі	Особистість	Група
1	2	3	4
Стратегічні	Покращення адаптаційних здібностей і розвиток інноваційних якостей	Поглиблення і розширення персональної безпеки і стабільності. Розвиток потенціалу особистості	Розвиток кадрового потенціалу, команди як аспекту групового управління
Оперативні та тактичні	Удосконалення професійних знань і здібностей. Традиційна робота з персоналом, його навчання	Орієнтація співробітників на професійну кар'єру всередині організації. Розвиток творчого потенціалу особистості.	Розвиток персоналу у відповідності зі змінами організації (організаційний розвиток співробітників)

Професійне навчання кадрів ТОВ «Ананас Тревел» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог діяльності підприємства.

На підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» професійне навчання представляє собою комплексний безперервний процес, який включає в себе декілька етапів (рис. 2.3).

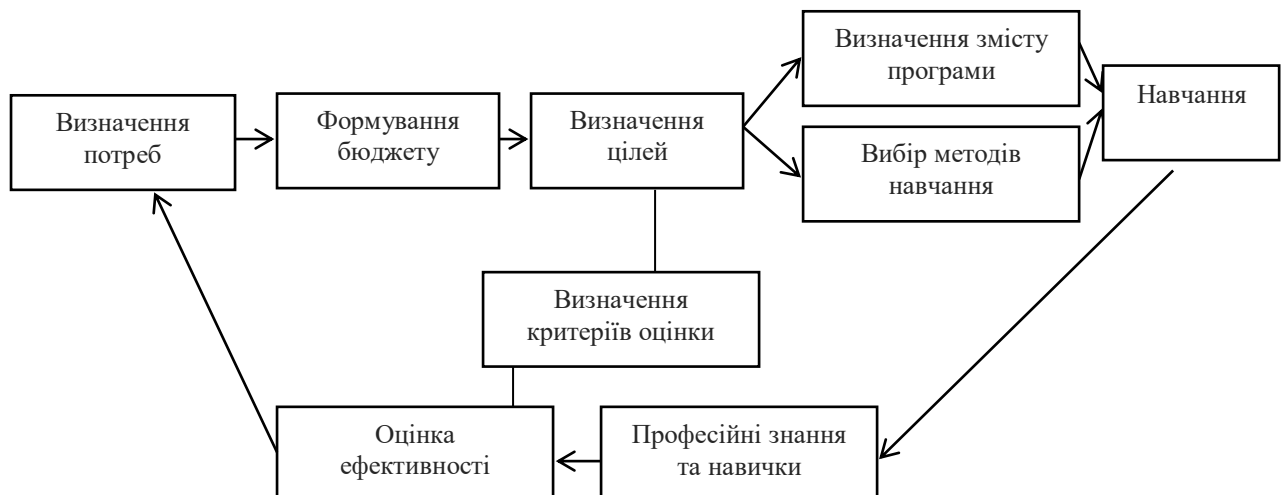


Рис. 2.3. Процес професійного навчання персоналу ТОВ «Ананас Тревел»

Управління даним процесом розпочинається з визначення потреб, що формуються на основі потреб розвитку персоналу товариства, а також необхідності виконання працівниками ТОВ «Ананас Тревел» своїх поточних виробничих обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих обов'язків, визначаються на основі заяв керівників відділів чи підрозділів та самих працівників, шляхом проведення опитувань керівників (відділ кадрів розповсюджує анкети з проханням вказати в ній потреби в професійному навчанні), аналізу результатів роботи підприємства.

Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» є:

- інструктаж. Інструктаж представляє собою пояснення та демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці та проводиться, в основному, керівником для працівників відділу продажів. Основними особливостями цього методу навчання є його орієнтація на вивчення конкретних операцій, які входять до складу професійних обов'язків робітника, а також недовготривалий період навчання. Загалом, інструктаж на робочому місці є недорогим та ефективним засобом розвитку простих технічних навиків;

- тренінги. ТОВ «Ананас Тревел» приділяє велику увагу проведенню тренінгів з метою щонайшвидшого пристосування нових працівників до умов нової роботи, формування знань і вмінь, яких не вистачає у професійній підготовці, а також щоб швидко підготуватися для роботи на вищій посаді. Протягом 2017 року ТОВ «Ананас Тревел» приділяє були організовані технічні тренінги для користувачів FlexCube з метою забезпечення належного впровадження програми та підтримки співробітників ТОВ «Ананас Тревел» приділяє під час міграції на нову ІТ-платформу та спеціалізовані тренінги по наданні туристичних послуг. Усі тренінги ТОВ «Ананас Тревел» сприяють подальшому розвитку персоналу та

удосконаленню їх професійних та особистих якостей, необхідних для наступних кроків у кар'єрі.

- учнівство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники підприємства, з однієї сторони, занурені в процес навчання, а з іншої, працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

- електронні курси. Одним із прогресивних методів навчання без відриву від робочого місця являється E-learning. У ТОВ «Ананас Тревел» широко використовується і продовжує активно розвиватися дистанційне навчання за допомогою web-технологій. У відповідності з вимогами бізнес-процесу на туристичному підприємстві розробляється комплекс навчальних курсів, які розміщуються в середовищі електронної системи управління навчанням. Поряд з діючими електронними курсами «Електронний документообіг ТОВ «Ананас Тревел», «Управління туристичним продуктом», реалізованими у ТОВ «Ананас Тревел» в період 2015-2016 рр., в 2017 р. був введений новий курс «Інноваційні технології організації збуту туристичного продукту». Навчання відбувається на робочому місці і у відповідний час.

Отже, в ТОВ «Ананас Тревел» використовуються як традиційні, так і сучасні форми і методи навчання працівників. Співробітники отримують нові знання і навички, відвідуючи зарубіжні навчальні заходи, семінари в межах України і беручи участь у внутрішніх програмах навчання.

Однак, не дивлячись на позитивні тенденції в навчанні і впевнені кроки в сторону розвитку співробітників ТОВ «Ананас Тревел», все ж таки є ряд питань, які потребують подальшого розгляду і удосконалення.

Перш за все, відсутня чітко встановлена система визначення потреби в навчанні. Виявлення потреби відбувається на нейтральному рівні. Так, відбір співробітників для участі у внутрішньофірмових програмах (тренінгах) відбувається за методом випадкової вибірки, інколи за згодою з

безпосереднім керівником працівника. При цьому кількісні і якісні трудові показники абсолютно не враховуються. Таким чином, співробітники, яким необхідно підвищувати свій професійний рівень можуть бути виключені з списку тих що навчаються, що призводить до зниження якості і ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «Ананас Тревел» в цілому.

Необхідно, також переглянути і систему навчальних заходів. У ТОВ «Ананас Тревел» не розроблена методика об'єктивної оцінки ефективності навчання, яка будувалася б на аналізі якісних змін і покращення в роботі навченого персоналу; переважає кількісний підхід до вивчення структури тих, що пройшли навчання працівників, замість кількісного аналізу структури, тобто:

- не ведеться облік кадрів за статтю, віком;
- відсутні точні дані за рівнем їх освіти і посади;
- відсутній аналіз професійно-кваліфікаційної динаміки кадрів.

Отже, якість людського капіталу є головною цінністю і перевагою в конкурентній боротьбі. ТОВ «Ананас Тревел» повинно сприяти розвитку найманих працівників, через те, що розвиток персоналу забезпечує розвиток самого підприємства. Здатність ТОВ «Ананас Тревел» навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

На підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства. Кількість працівників ТОВ «Ананас Тревел», які 2017 року пройшли перепідготовку становить всього 2 особи. Також в 2017 році підвищили кваліфікацію всього 6 осіб, з них було всього 1 керівник.

Кількість працівників ТОВ «Ананас Тревел», які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» – удосконаленою.

Процедурою організації професійного навчання займається відділ

кадрів підприємства. Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів на ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Підготовка кадрів на ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки			У тому числі,			роки:		
				первинна професійна підготовка			перепідготовка		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка),	4	10	2	-	-	-	4	10	2
безпосередньо на місці роботи, всього	2	5	1	-	-	-	2	5	1
За формами навчання:									
- індивідуальна;	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- курсова;	2	5	1	-	-	-	2	5	1
У навчальних закладах різних типів за договорами, усього	2	5	1	-	-	-	2	5	-
У тому числі: - професійно-технічних	2	5	1	-	-	-	2	5	1

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Ананас Тревел»

Загальна кількість осіб, які 2017 року навчалися безпосередньо на виробництві становила 1 особу. Кількість працівників, які 2017 року пройшли перепідготовку зменшилася на 8 осіб порівняно із 2016 роком. Тобто на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» спостерігається негативна тенденція зростання числа навчених осіб на робочому місці.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Ананас Тревел» за 2015-2017 (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Ананас Тревел» за 2014-2015

Рік	Підвищили кваліфікацію, всього	у тому числі: безпосередньо на місці роботи	У тому числі:		
			керівники	професіонали, фахівці	кваліфіковані та ін. робітники
2015	2	2	1	1	-
2016	3	3	-	3	-
2017	6	6	1	2	3

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Ананас Тревел»

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на робочому місці в 2017 р., зросла на 100% порівняно з 2016 р., тобто з 3 осіб до 6 осіб

відповідно. Проте спостерігається негативна тенденція до низької кількості осіб управлінського персоналу ТОВ «Ананас Тревел», які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, у період 2014-2015 років 3 та 2 керівники підвищили свою кваліфікацію відповідно.

Спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на робочому місці. У 2017 році кількість кваліфікованих та ін. робітників ТОВ «Ананас Тревел» становила 3 особи. За сьогоdnішніх ринкових умов цього недостатньо, кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів ТОВ «Ананас Тревел» – удосконаленою.

Висновки до 2 розділу

1. ТОВ «Ананас Тревел» є прибутковим, оскільки чистий прибуток підприємства на протязі 2015 – 2017 років стрімко збільшувався, та у 2017 році становив 2185 тис. грн. За аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2016 рік в порівнянні із 2015 роком фактична чисельність збільшилась на 1 особу, а у 2017 році на 19 осіб. У 2016 році до підприємства приєднався один службовець. В 2017 кількість персоналу зросла на 4 керівника, 6 спеціалістів, 3 службовці, 17 робітників. Продуктивність праці персоналу в 2017 році зменшилась в порівнянні із минулорічним показником. Так, даний показник склав в 2017 році 278,57 тис.грн./осіб, що на 95,95 тис. грн. менше минулорічного показника. Це негативно впливає на господарську діяльність підприємства ТОВ «ТОВ «Ананас Тревел».

2. Професійне навчання кадрів ТОВ «Ананас Тревел» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог діяльності підприємства. Найбільш поширеними методами професійного

навчання на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» є: інструктаж; тренінги; учнівство; електронні курси. На підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства.

3. На підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства. Кількість працівників ТОВ «Ананас Тревел», які 2017 року пройшли перепідготовку становить всього 2 особи. Також в 2017 році підвищили кваліфікацію всього 6 осіб, з них було всього 1 керівник. Кількість працівників ТОВ «Ананас Тревел», які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» – удосконаленою.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АНАНАС ТРЕВЕЛ»

3.1. Напрями удосконалення кадрового забезпечення туристичного агентства «Ананас Тревел»

Для вдосконалення кадрового забезпечення ТОВ «Ананас Тревел» пропонується покращити процес професійного відбору персоналу на вакантні посади. У процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на ТОВ «Ананас Тревел» працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички – знання іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти «ідеальний» співробітник для заняття вакантної посади [2].

Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшить процес відбору кандидатів на ТОВ «Ананас Тревел». Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь.

Для розв'язання цього недоліку працівникам відділу кадрів ТОВ «Ананас Тревел» також можна порекомендувати використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенцій. Карта компетенцій представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання

тих чи інших функцій: уміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо.

Для поліпшення організації процесу підбору працівників ТОВ «Ананас Тревел» також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій». Для цього працівникам відділу кадрів ТОВ «Ананас Тревел» потрібно сумлінно підготувати увесь роздатковий матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи на ланах товариства.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць на ТОВ «Ананас Тревел» є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних.

В загальному вигляді запропонований процес підбору персоналу ТОВ «Ананас Тревел» може бути представлений на рис. 3.1.



Рис.3.1. Запропонований процес підбору персоналу ТОВ «Ананас Тревел»

Для вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу ТОВ

«Ананас Тревел», інтерв'ю по компетенціям варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

Методика STAR (Situation Target Action Result) – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії задають ситуаційні питання. В якості обговорювальних проблем часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.

STAR – модель передбачає з'ясування «справжніх і повних» прикладів поведінки. Справжня поведінка – це конкретний опис минулої поведінки, без теоретичних тверджень, звернення до особистих думок, почуттів і намірів. Повна поведінка – це: S (Situation) – ситуація; T (Task) – задача; A (Action) – дії; R (Result) – результат.

Тобто, по кожному питанню спеціаліст з підбору кадрів ТОВ «Ананас Тревел» просить розповісти конкретну ситуацію, в якій кандидат повинен був вирішувати певні конкретні завдання. Сформулюємо для прикладу по 1 питанню для кожної з 4-х компетенцій, що наведені в табл. 3.1.

Відповідальність: Згадайте, будь ласка, і розкажіть ситуацію з вашого життя, коли ви відповідали за якиусь ділянку роботи і при цьому виникли серйозні перешкоди до досягнення поставленої мети. І далі - в міру розповіді кандидата - спеціаліст з підбору кадрів ТОВ «Ананас Тревел» обов'язково повинен уточнювати Завдання (Task), Вжиті кандидатом дії (Action) і отриманий результат (Result).

Таблиця 3.1

Форма проведення інтерв'ю за компетенціями

№ з/п	Компетенції	Орієнтир	У кандидата				Коментарі
			0	1	2	3	
1	Відповідальність	2					
2	Комунікабельність	3					
3	Орієнтованість на результат	2					
4	Орієнтованість на процес	1					

Загальний висновок:

Комунікабельність: Згадайте, будь ласка, і розкажіть ситуацію, коли перед вами стояло важке завдання, проте вам вдалося його виконати за рахунок перш за все комунікативних навичок.

Орієнтованість на результат: Розкажіть, будь ласка, ситуацію, коли в процесі вашої роботи з'ясувалося, що завдання набагато масштабніше, ніж уявлялося спочатку.

Орієнтованість на процес: Згадайте, будь ласка, і розкажіть ситуацію, коли з'ясувалося, що для досягнення вашої мети необхідно виконати ряд вельми нудних, одноманітних і займаючих тривалий час операцій.

PARLA – модель вузько скерована на аналіз прикладів поведінки та чинника досягнень: P (Problem) – проблема; A (Action) – дія; R (Result) – результат; L (Learned) – навчання; A (Applied) – застосування.

Впровадження таких заходів на ТОВ «Ананас Тревел» потребуватиме таких затрат: виготовлення бланків для оцінки компетенцій; виготовлення анкет для проведення оціночних інтерв'ю; проведення тренінга «Оцінка кандидатів по компетенціях» для співробітників HR-відділу.

Витрати на проведення даного заходу на ТОВ «Ананас Тревел» представлені у таблиці 3.2.

У базовому році рівень плинності на ТОВ «Ананас Тревел» склав 0,03%, а протягом року звільнився із-за неякісного підбору персоналу - 1 чоловік.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення заходу щодо вдосконалення підбору персоналу на ТОВ «Ананас Тревел»

Назва заходу	Витрати, грн.
Виготовлення бланків	2300
Тренінг «Оцінка кандидатів по компетенціях»	5000
Всього	7300

У таблиці 3.3 наведено вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу __ на ТОВ
«Ананас Тревел»

Показники	2017 рік	Після проведення заходу
Чисельність прийнятого персоналу, чол.	19	19
Чисельність кандидатів, які звернулися на вакантне місце, чол.	118	90
Витрати часу на підбір персоналу на одного кандидата, год.	3,60	1,40
Чисельність персоналу	50	50

Визначаємо трудомісткість підбору:

$$T_1 = 3,60 * 118 = 424,8 \text{ год.}$$

Визначаємо трудомісткість підбору після проведення заходу:

$$T_2 = 1,40 * 90 = 126 \text{ год.}$$

Визначаємо зниження трудомісткості підбору персоналу:

$$T = 100 - T_2/T_1 * 100 \quad (3.1)$$

де T_1 – трудомісткість до проведення заходу;

T_2 – трудомісткість після проведення заходу;

$$T = 100 - 126/424,8 * 100 = 70,34\%$$

Розраховуємо зростання продуктивності праці по підбору одного співробітника ТОВ «Ананас Тревел»:

$$\Delta ПП \text{ вп} = \frac{100 * \Delta T}{100 - \Delta T} = 100 * 70,34 / (100 - 70,34) = 7034 / 29,66 = 237,15\%$$

Розраховуємо зростання продуктивності праці по підбору одного співробітника на ТОВ «Ананас Тревел»:

$$\Delta ПП_2 = \Delta ПП \text{ вп} * ПВс \quad (3.2)$$

де $\Delta ПП \text{ вп}$ – зростання продуктивності праці по підбору одного співробітника;

ПВс – питома вага співробітників, на яких поширився захід в загальній чисельності.

$$\text{ПВс} = 1/50 = 0,02$$

$$\Delta\text{ПП2} = 237,15 * 0,02 = 4,74\%$$

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що трудомісткість підбору персоналу ТОВ «Ананас Тревел» після проведення заходу знизилась на 298,8 год. або на 70,34%, а продуктивність праці по підбору одного співробітника становить 237,15%.

Отже, даний захід доцільно впроваджувати у практику ТОВ «Ананас Тревел».

3.2. Реалізація заходів, щодо удосконалення навчання персоналу туристичного агентства «Ананас Тревел»

Для вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Ананас Тревел» нами пропонується впровадження такої сучасної кадрової технології як коучинг. Коучинг – перспективний напрям підвищення кваліфікації кадрів у вітчизняному бізнесі, оскільки допомагає максимально використовувати потенціал людини і розвивати його здібності. Нині стандартні знання як такі перестають бути основою довгострокового конкурентної переваги. Найціннішою є унікальність кожної людини, його особовий потенціал.

Коучинг як новітня соціально-економічна форма розвитку та використання людських ресурсів є передумовою створення організації, що навчається, в якій сформований якісний трудовий потенціал, що характеризується високим рівнем загальної і професійної освіти, її відповідністю потребам підприємства, високою культурою праці, схильністю до інновацій. Коучинг сприяє збереженню капіталу знань працівників, управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби враховуючи соціальні, культурні, організаційні особливості суб'єктів господарювання.

Коучинг дає багато можливостей, таких як збільшення продуктивності та ефективності виконуваної роботи, поліпшення відносин з клієнтами і

партнерами, задоволеність роботою з боку співробітників, прийняття ними відповідальності за пошук рішень і результати своєї діяльності, а в підсумку забезпечує створення підтримуючого середовища для якісних змін в компанії.

Коучинг має ряд відмінностей від тренінгу, наставництва, консультування та управлінської бесіди (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні відмінності між тренінгом, наставництвом, консультуванням, управлінською бесідою та коучингом

Види навчання/розвитку у персоналу	Визначення	Що отримує співробітник	В якому випадку даний метод ефективний
Тренінг	Навчання, вироблення навичок, тренування	Знання та навички, інструменти	У співробітника відсутні знання інструментів і навички їх використання
Менторство, наставництво	Інструктаж, виховання, вказівка, передача досвіду	Адаптація, первинний досвід, алгоритми та стандарти	Новий співробітник недосвідчений або несамостійний
Консультування	Навчання, поради, рішення	Підтримка, поради, рекомендації, рішення	Співробітник перебуває доведеного спеціаліста, потрібен погляд зі сторони
Управлінська бесіда	Обмін і аналіз інформації, висновки	Оцінка дій і результатів, корекція та впевненість	При контролі і внесенні змін і корекцій, коли дія вже здійснена
Коучинг	Виявлення та розвиток потенціалу, самостійне прийняття рішення, відповідальність за результат	Особисте рішення	Розвиток особистих певних якостей, підвищення відповідальності,

Витрати на залучення одного коуча складуть 44000 грн., двох відповідно близько 88000 грн., тоді як навчання менеджерів фахівцями коучингових центрів обходяться близько 10000-15000 грн. за одне навчання. При впровадженні коучингу, ТОВ «Ананас Тревел» може скоротити бюджет на навчання і розвиток персоналу в два з половиною - три рази. Результатом ефективного впровадження коучингу може стати збільшення прибутку на 5-7% протягом шести місяців.

Після навчання штатних тренінг-менеджерів навиками коучинга в ТОВ «Ананас Тревел» пропонується перейменувати цю посаду в посаду коуча. Так як основними користувачами послуг тренінг-менеджерів є відділ

маркетингу і реклами та відділ продажів, доцільно об'єднати ці два відділи і направити одного коуча на взаємодію з директорами цих відділів. Термін навчання директорів цих відділів - 3 місяці. Другого ж фахівця з коучингу відправили на взаємодію з фінансовим директором та директором з із розвитку, термін навчання навиками коучинга теж 3 місяці.

Після навчання, керівники відділів ТОВ «Ананас Тревел» можуть застосовувати отримані знання по відношенню до своїми підлеглими.

Впровадження технологій коучингу в ТОВ «Ананас Тревел» дозволить:

- підвищити результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях;
- знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників;
- стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій;
- максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам;
- знизити плинність кадрів за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

У практиці коучингу різноманітні школи виокремлюють типові та спеціалізовані основні методи, які використовують коучі для реалізації користувачем коучингу поставлених цілей. Узагальнюючи наявні моделі, ми розробили модель коучингової комунікації у процесі реалізації коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» (рис.3.2).

Основним завданням даної моделі є відображення послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу на ТОВ «Ананас Тревел». Модель реалізовуватиметься через такі етапи: планування, організування коучингової комунікації, мотивування та реалізація коучингу, контролювання і

регулювання коучингової комунікації.

Таким чином, ми пропонуємо розглядати коучингову комунікацію на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» як невід’ємний елемент реалізації процесу коучингу, а послідовність коучингової комунікації запропоновано здійснювати із застосуванням функціонального підходу.

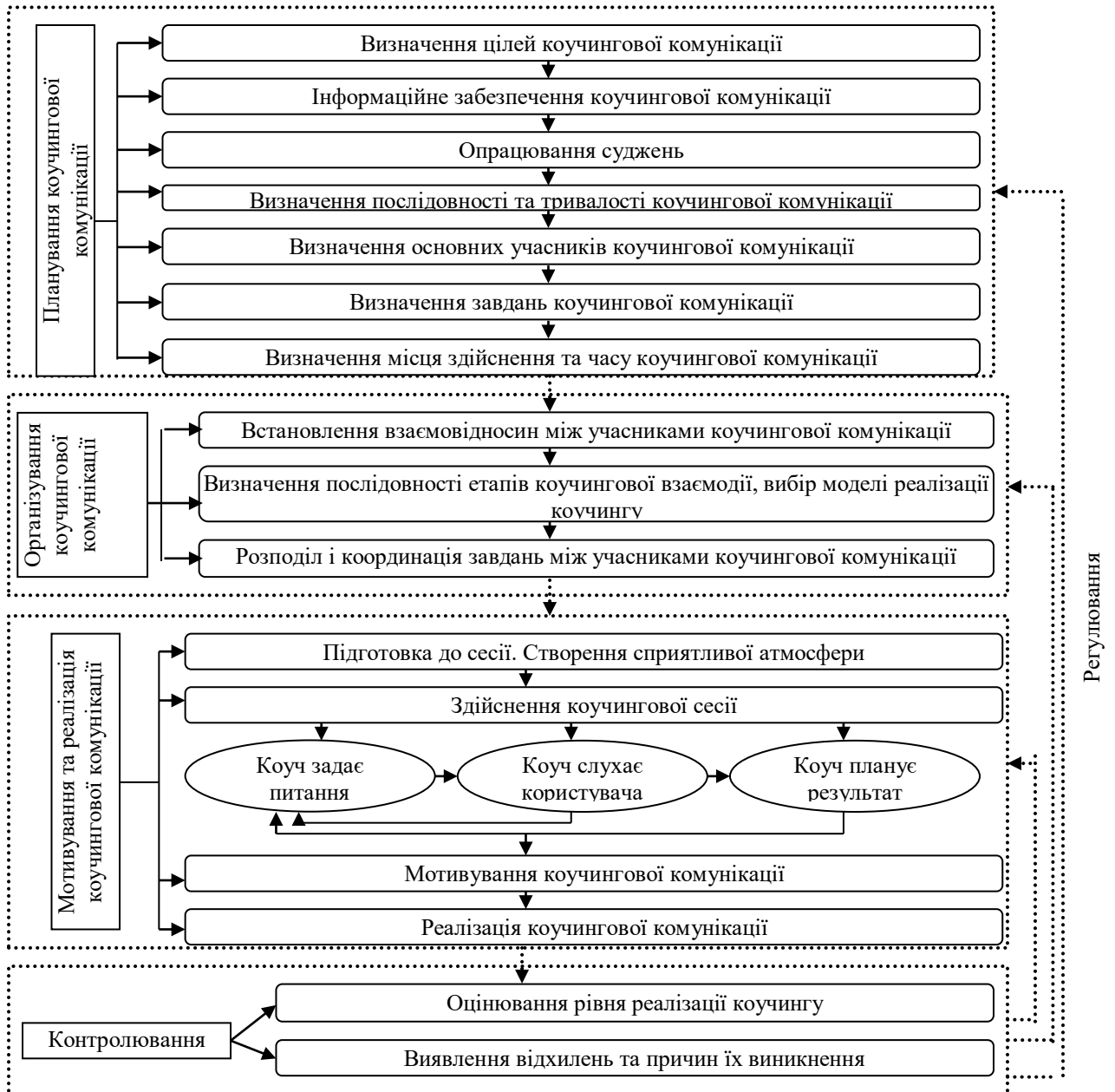


Рис. 3.2. Функціональна модель коучингової комунікації ТОВ «Ананас Тревел»

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши існуючі методи та інструментарій коучингу встановлено, що існують різноманітні підходи до реалізації коучингу.

Реалізація та розвиток коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» можуть бути представлені графічною моделлю, яка містить перелік етапів реалізації коучингу, основні характеристики цих етапів та їх взаємозв'язок. Модель реалізації коучингу призначена для втілення на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» програм розвитку працівників.

На підставі опрацювання та узагальнення літературних джерел [12, 33, 43] пропонуємо типову модель реалізації коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел». Особливістю запропонованої моделі є виокремлення трьох типових підмоделей: індивідуальної, групової та управлінської. Індивідуальна модель професійного застосування коучингу – це модель, яка передбачає залучення кожного окремого працівника до процесу коучингу. Вона є основою, яка відображає конкретні етапи реалізації процесу коучингу. Групова модель професійного застосування коучингу забезпечує залучення усіх працівників або окремих груп працівників до процесу реалізації коучингу з метою розвитку підприємства в цілому. Управлінська модель професійного застосування коучингу – це модель, призначенням якої є залучення до процесу коучингу лише працівників керуючої системи.

Розглянемо послідовність процесу реалізації коучингу (рис. 3.3).

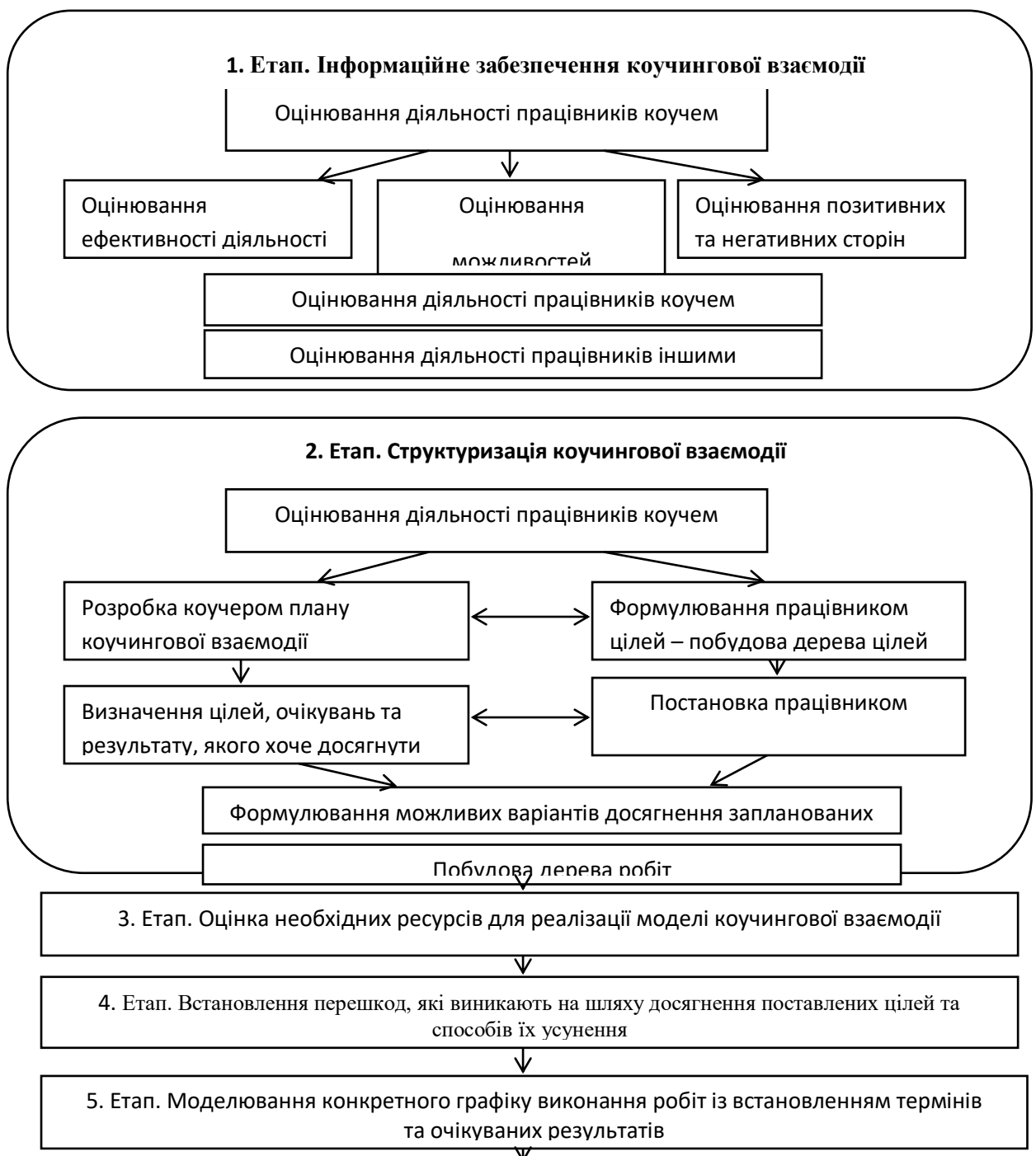
Перший етап. Інформаційне забезпечення коучингової взаємодії. На цьому етапі модель реалізації коучингу відбуватиметься із застосуванням таких стадій: оцінювання діяльності працівників коучем; самооцінювання діяльності працівником; оцінювання діяльності працівників іншими працівниками.

Для успішного здійснення коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» коуч перш за все повинен здійснити діагностику розвитку працівників. При цьому в основі діагностики будуть застосовуватись різноманітні параметри, в основному: ефективність діяльності, можливості працівника, його позитивні та негативні характеристики.

Окрім цього, для опрацювання програми коучингової взаємодії коучу потрібно проаналізувати, як працівник оцінює себе сам та позицію

співробітників. Тобто на цьому етапі оцінювання проводиться із трьох позицій - оцінювання коучем, самооцінювання працівником та оцінювання співробітниками.

На етапі оцінювання коуч повинен дотримуватися такої послідовності: збір інформації; сортування та відбір інформації; встановлення відповідності та взаємозалежності між ризиками персоналу, потенціалом працівника, його можливостями, пріоритетами та максимально допустимим рівнем впливу на працівника; формулювання цілей коучингової взаємодії.



6. Етап. Моніторинг ключових параметрів реалізації моделі коучингової взаємодії

Рис. 3.3. Модель процесу реалізації коучингу на ТОВ «Ананас Тревел»
Джерело: розроблено автором

Серед інструментарію, який можна використовувати при зборі інформації, найбільш практичним та вживаним є спосіб безпосереднього спілкування з клієнтом коучингу. Важливу роль тут відіграють невербальні комунікації. При цьому можуть використовуватись такі методи оцінки персоналу (Додаток В) [33, 43].

Другий етап. Структуризація коучингової взаємодії. Зміст цього етапу полягає у встановленні працівником основних цілей, які мають бути реалізовані. Тобто на основі запропонованого коучером плану коучингової взаємодії працівник формулює дерево цілей, яких він би хотів досягнути. Результатом програми та дерева цілей є відбір найвагоміших цілей та формулювання дерева робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Третім етапом реалізації коучингу є оцінювання необхідних ресурсів для його здійснення. На даному етапі працівник (клієнт коучингу) залежно від поставлених цілей оцінює ресурсне забезпечення. Коуч перевіряє достатність ресурсів для реалізації коучингу. У випадку недостатності шукаються шляхи та способи забезпечення необхідних ресурсів.

Четвертий етап моделі - встановлення перешкод, які виникають на шляху досягнення поставлених цілей, та способів їх усунення. Розвиток коучингу залежить від значної кількості чинників, що стримують або стимулюють його. Тому для успішної реалізації коучингу коучеру за результатами оцінювання працівника та його цілей, необхідно встановити пріоритетність чинників та визначити, які з них стримують розвиток працівника.

П'ятий етап. Моделювання конкретного графіку виконання робіт із встановленням термінів та очікуваних результатів [12].

Метою даного етапу є встановлення взаємовідносин між коучем та

клієнтами коучингу, розподіл робіт, необхідних для виконання коучингу, встановлення термінів, аналіз стану коучингу, доцільності його здійснення, впровадження та забезпечення ефективності коучингу на підприємстві.

Типову модель виконання коучингу для ТОВ «Ананас Тревел» пропонуємо сформуванню із застосуванням проектного менеджменту та програмного забезпечення MS Project (Додаток Г). Для виконання даного проекту пропонується програма коучингу, яка міститиме такі етапи:

1. Організаційне забезпечення процесу коучингу. Коучинг може застосовуватись у різноманітних ситуаціях та стосуватись конкретних питань, пов'язаних з розвитком компетенцій та потенціалу працівника. Тому перш за все необхідно встановити, як буде здійснюватись коучинг, скільки часу буде потрібно для цього процесу та хто відповідатиме за забезпечення процесу коучингу. Тематика розвитку залежатиме від величини підприємства, виявлених недоліків у роботі, кваліфікаційних характеристик працівників. Ефективність процесу коучингу залежить також від рівня взаєморозуміння між коучем та клієнтами коучингу, тому на цьому етапі необхідно встановити принципи взаємовідносин між коучем та слухачем коучингу.

2. Формулювання цілей та обґрунтування показників ефективності коучингу. На даному етапі відбувається початок коучингу для працівника. Коуч досліджує ціль, яку ставить перед собою користувач коучингу, аналізуються похідні цілі. Коуч повинен встановити, що спонукало працівника до коучингу. Також на цьому етапі встановлюється, чи саме коучинг є тим інструментом, який сприятиме росту працівника, та визначаються критерій, яких має бути досягнуто за результатами коучингу. Даний етап на практиці реалізується як перша коучингова сесія.

3. Безпосередня реалізація коучингу. Даний етап реалізується у декілька сесій. Їх кількість та тематика залежатиме від цілей, визначених на першому етапі. Сесії будуть типовими. Розглянемо на прикладі 2-ї сесії конкретний перелік дій, які будуть здійснюватись під час цієї сесії.

Перш за все під час кожної наступної сесії необхідно визначити її цілі та порівняти їх з основною ціллю, визначеною на першому етапі. Другим кроком буде оцінювання ефективності та результатів попередньої сесії. Впродовж кожної сесії для досягнення поставлених цілей можна застосовувати різноманітні моделі коучингової взаємодії. Серед найбільш відомих та використовуваних є модель GROW, підхід до управління за цілями, моделі COACH та COACH-2, метод SMART.

Після використання моделей користувач коучингу повинен сформулювати загальну стратегію свого розвитку. Необхідною умовою результативності коучингу є забезпечення зворотного зв'язку між коучем та користувачем коучингу.

Закінчення даного третього етапу відбувається під час заключної коучингової сесії. Під час заключної сесії необхідно проаналізувати загалом проект розвитку працівника. Визначаються основні переваги та недоліки проекту, аналізується розвиток працівника, встановлюється необхідність завершення проекту чи його повторюваність у певний період року. Результатом цієї сесії є зростання самостійності працівника у прийнятті рішень, ріст професійних навиків та компетенцій, покращення результативності праці, інтегрованість працівника.

Завершальним етапом процесу реалізації коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» є шостий етап - моніторинг ключових параметрів реалізації моделі коучингової взаємодії. Моніторинг - це постійне дослідження стану чогось з метою встановлення відповідності між реальним та запланованим станом. Моніторинг дозволить проаналізувати рівень коучингу на підприємстві, виявити недоліки в розвитку працівників та прийняти рішення щодо напрямів здійснення коучингу на підприємстві.

Результатом впровадження моделі реалізації коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» є розкриття та реалізація потенціалу працівників та збільшення їх внеску у розвиток діяльності підприємства.

З метою проведення оцінювання коучингу на ТОВ «Ананас Тревел»

нами запропоновано систему індикаторів, які враховують вплив коучингу на розвиток потенційних можливостей працівника та дозволяють встановити ефективність його застосування. Рівень коучингу запропоновано розраховувати шляхом врахування міри впливу основних напрямів, по яких здійснюється розвиток працівника, на рівень ефективності коучингу. Згідно з кожним напрямом розвитку працівника ТОВ «Ананас Тревел» запропоновано перелік окремих часткових показників, які підлягають кількісній оцінці. Враховуючи те, що дані показники здійснюють вплив на рівень ефективності застосування коучингу комплексно, нами запропоновано зведений показник ефективності застосування коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел».

Коучинг може впливати на потенціал працівника та залежить від таких основних чинників як бажання працівника розвиватись, основних навиків коуча та загальних чинників, які здійснюють вплив на усіх учасників коучингової комунікації. Врахування усіх чинників розвитку коучингу на підприємстві дозволи виокремити основні напрями розвитку потенціалу працівника, до яких нами віднесено: кадровий (кваліфікаційно-професійний, кар'єрний, трудовий) розвиток; організаційно-управлінський розвиток; креативний (інноваційний, творчий) розвиток; соціальний розвиток (моральні, культурні якості, особисті потреби, самореалізація); ціннісно-мотиваційний розвиток (матеріальний достаток, самомотивування).

За запропонованими напрямами розвитку визначено п'ять груп індикаторів визначення впливу коучингу на розвиток працівників ТОВ «Ананас Тревел». Додатково, на основі аналізування літературних джерел щодо ролі усіх учасників коучингу та забезпечення процесу коучингу виокремлено шосту групу індикаторів. Перелік часткових показників, які дозволяють оцінити конкретну властивість коучингу, їх характеристику та спосіб оцінювання, представлено у Додатку Д.

До груп індикаторів оцінювання коучингу віднесено: індикатори кадрового розвитку користувача коучингу; індикатори організаційно-

управлінського розвитку; індикатори соціального розвитку користувача коучингу; індикатори креативного розвитку; індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку; індикатори ефективності коучингової комунікації.

Такий підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел», що, у свою чергу, надає інформацію про використання потенціалу працівників та менеджерів. За результатами оцінювання можна визначити необхідність прийняття управлінських рішень з розвитку персоналу.

Розрахунок інтегрального показника, який визначає рівень ефективності застосування коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» здійснюватимемо за формулою:

$$R_{EK} = V_{kr} * Kr + V_{оур} * Oур + V_{ir} * Ir + V_{sr} * Sr + V_{mr} * Mr + V_{epk} * Epk, \quad (3.3)$$

де R_{EK} – рівень ефективності застосування коучингу на підприємстві;

Kr - кадровий розвиток;

$Oур$ - організаційно-управлінський розвиток;

Ir - креативний (інноваційний, творчий) розвиток;

Sr - соціальний розвиток;

Mr - ціннісно-мотиваційний розвиток;

$Epк$ - ефективність коучингової комунікації;

$Vkr, Vоур, Vir, Vsr, Vmr, Vepк$ – коефіцієнти вагомості.

При обґрунтуванні кількості індикаторів враховано основні чинники розвитку коучингу, думки експертів та функціональне призначення коучингу. Залежно від виду діяльності підприємства, особливостей розвитку можуть використовуватись окремі індикатори. Обчислення загального рівня коучингу дає змогу оцінювати міру його впливу на основні показники діяльності.

Отже, модель реалізації коучингу спрямована на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, ефективності діяльності працівників, та підприємства ТОВ «Ананас Тревел» загалом. Успішне

використання моделі коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» зумовлює такі переваги: чітке формування та досягнення поставлених цілей; вибір пріоритетних та першочергових цілей; самостійне усунення бар'єрів на шляху досягнення цілей; зростання рівня самомотивації працівників до розвитку; співпадіння цілей працівників та підприємства; чітку координацію дій з досягнення поставлених цілей.

Таким чином, можемо підсумувати, що сьогодні особливо актуальним є розроблення механізмів розвитку підприємства ТОВ «Ананас Тревел» із застосуванням різноманітних інструментів управління персоналом, оскільки саме персонал є одним з основних чинників внутрішнього середовища.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів, щодо вдосконалення навчання персоналу туристичного агентства «Ананас Тревел»

Для оцінки загального економічного ефекту від запропонованих заходів, щодо вдосконалення навчання персоналу ТОВ «Ананас Тревел» будемо використовувати традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, одержуваний від заходів, додаткова економія - витрати на здійснення заходів.

Проведемо аналіз витрат ТОВ «Ананас Тревел» на реалізацію зазначених заходів. Невід'ємним учасником коучингового процесу є коуч, який є фахівцем, що має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством. Коуч забезпечує такі умови діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству. Основним завданням коуча є дослідження цілей, які ставить перед собою працівник. Спочатку він визначає зміст цілей та способи їх досягнення. Наступним кроком є стимулювання працівника до встановлення конкретних інструментів та термінів реалізації поставлених завдань. Коуч здійснює супровід досягнення

цілей, встановлює, чи потрібно працівнику розвивати саме такі навички, які він обрав. Він допомагає у випадку виникнення перешкод на шляху досягнення цілей та при цьому стимулює працівника до визначення причин невдач з метою запобігти їм у майбутньому. Коуч повинен розвивати вміння слухати, підтримувати та удосконалювати діяльність користувача коучингу.

Таким чином, коуч - це фахівець у сфері розвитку працівника, який у процесі коучингової комунікації забезпечує формування працівником ключових цілей, які мають бути реалізовані у конкретний встановлений період часу. Основною особливістю коуча є те, що він не надає готові рішення для розв'язання конкретної проблеми. Основним завданням коуча є створення передумов для користувача коучингу, в яких він самостійно формуватиме свої цілі, засоби досягнення цілей, зможе вибрати найкращі та спланує конкретний перелік дій по досягненню цілей.

Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичкам коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити фахівців відділу кадрів ТОВ «Ананас Тревел» в офіс Академії коучингової майстерності «WPQ». По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучинга (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок початкових інвестицій на впровадження коучингу в ТОВ
«Ананас Тревел»

Елементи витрат	Сума, тис.грн.
Навчання спеціалістів відділу кадрів підприємства фахівцями коучингового центру: 2 чол.*13,0 тис.грн.	26,0
Проходження курсу підвищення кваліфікації спеціалістів відділу кадрів з коучингу в рік 2 чол.*4,95 тис.грн	9,9
ВСЬОГО:	35,9

Згідно табл. 3.5, початкові вкладення в проект впровадження коучингу в ТОВ «Ананас Тревел» складають 35,9 тис.грн.

Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ «Ананас Тревел» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ «Ананас
Тревел»

Стаття витрат	Сума, грн	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1	2	3
1. Витрати на заробітну плату коучу (2 чол.)	8000,0	96000,0
2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (36,4%)	2912,0	34944,0
ВСЬОГО:	10912,0	130944,0

Згідно табл. 3.6, поточні витрати на реалізацію проекту впровадження коучингу в ТОВ «Ананас Тревел» складають 130,94 тис.грн.

Загальна сума витрат на реалізацію проекту впровадження коучингу в ТОВ «Ананас Тревел» складатимуть 166,84 тис.грн. Необхідна сума буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого ТОВ «Ананас Тревел». Брати кредит для реалізації цього проекту не є доцільним оскільки, чистий прибуток ТОВ «Ананас Тревел» на кінець 2017 року становив 2185,53 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел». Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичний, песимістичний.

Розрахунок річного ефекту від впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» наведено в табл. 3.7.

За прогноз річного ефекту від впровадження коучинг на ТОВ «Ананас Тревел» візьмемо результати дослідження, проведеного аналітичною компанією Manchester Inc. - компанії, які замовляють коучинг-послуги відзначили такі покращення:

- підвищення чистого доходу від реалізації послуг (4-7%)
- підвищення продуктивності (12-14%);

- підвищення якості продукції/послуг (15-21%);
- зміцнення організації (4-5%);
- зниження скарг споживачів (3-7%);
- збільшення підсумкової прибутковості (2-8%).

Згідно даних досліджень, економічним ефектом від впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» за реалістичним прогнозом приймаємо збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 7% чи 975,0 тис.грн.; за песимістичним прогнозом на 4% чи 557,14 тис.грн.

Таблиця 3.7

Розрахунок річного ефекту від впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел»

Ефект	Прогнози	
	Реалістичний	Песимістичний
% від чистого доходу від реалізації	7	4
Абсолютне значення чистого доходу від реалізації, тис. грн.*	975,0	557,14

* Формула визначення: реалістичний прогноз = $13928,50 \cdot 0,07 = 975,0$ тис.грн; песимістичний прогноз = $13928,50 \cdot 0,04 = 557,14$ тис.грн.

Розрахунок економічної ефективності впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» за реалістичним сценарієм реалізації наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Економічна ефективність впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел»
(за реалістичним прогнозом)**

Параметр	Роки					Разом
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	975,00	1043,24	1116,27	1194,41	1278,02	5606,94
Собівартість наданих послуг, тис.грн	35,90	0,00	0,00	0,00	0,00	35,90
Валовий прибуток, тис.грн	939,10	1043,24	1116,27	1194,41	1278,02	5571,04
Адміністративні і збутові витрати, тис.грн	130,94	140,11	196,68	206,86	253,25	927,83
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн	808,16	903,14	919,60	987,55	1024,77	4643,21
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	145,47	162,56	165,53	177,76	184,46	835,78
Чистий прибуток тис.грн.	662,69	740,57	754,07	809,79	840,31	3807,43
Амортизація, тис.грн	7,18	7,18	7,18	7,18	7,18	35,90
Грошовий потік по проекту, тис.грн	669,87	747,75	761,25	816,97	847,49	3843,33
Сукупні інвестиційні витрати,	166,84					166,84

тис.грн						
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69

Продовження табл. 3.8

Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	535,89	478,56	389,76	334,63	277,71	2016,55
Дисконтовані інвестиції тис.грн	166,84					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	1849,71					
Індекс прибутковості (PI)	12,09					
Термін окупності інвестицій (РВР), років	0,41					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	306,02					

Згідно даних з таблиці 3.8, за реалістичним сценарієм чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Ананас Тревел» після впровадження коучингу за перші 5 років зросте на 5606,94 тис.грн.

Індекс прибутковості запропонованого проекту за реалістичним прогнозом становить 12,09 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,41 роки.

Внутрішня норма рентабельності – 306,02%.

Розрахунок економічної ефективності впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» за песимістичним сценарієм реалізації наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Економічна ефективність впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел»
(за песимістичним прогнозом)

Параметр	Роки					Разом
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	557,14	579,43	602,60	626,71	651,77	3017,65
Собівартість наданих послуг, тис.грн	35,90	0,00	0,00	0,00	0,00	35,90
Валовий прибуток, тис.грн	521,24	579,43	602,60	626,71	651,77	2981,75
Адміністративні і збутові витрати, тис.грн	130,94	136,18	151,79	154,60	167,40	740,91
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн	390,30	443,25	450,81	472,11	484,37	2240,84
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	70,25	79,78	81,15	84,98	87,19	403,35
Чистий прибуток тис.грн.	320,05	363,46	369,67	387,13	397,19	1837,49
Амортизація, тис.грн	7,18	7,18	7,18	7,18	7,18	35,90
Грошовий потік по проекту, тис.грн	327,23	370,64	376,85	394,31	404,37	1873,39
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	166,84					166,84

Продовження табл. 3.9

Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	261,78	237,21	192,95	161,51	132,50	985,95
Дисконтовані інвестиції тис.грн	166,84					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	819,11					
Індекс прибутковості (PI)	5,91					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,85					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	137,34					

Згідно даних з таблиці 3.9, за песимістичним сценарієм чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Ананас Тревел» після впровадження коучингу за перші 5 років зросте на 3017,65 тис.грн.

Індекс прибутковості запропонованого проекту за песимістичним прогнозом становить – 5,91 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,85 роки.

Внутрішня норма рентабельності – 137,34%.

Порівняємо показники ефективності запропонованого проекту удосконалення розвитку персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за різними сценаріями реалізації (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Показники ефективності запропонованого проекту впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» різними сценаріями реалізації

Показники	Прогноз	
	Песимістичний	Реалістичний
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	819,11	1849,71
Індекс прибутковості (PI)	5,91	12,09
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,85	0,41
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	137,34	306,02

Згідно проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект впровадження коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» при всіх сценаріях розвитку є доцільним та ефективним.

Також, у результаті запропонованих заходів продуктивність праці працівників ТОВ «Ананас Тревел» збільшиться у першому році реалізації запропонованих заходів на $(975/50*100) = 19,5\%$.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться фінансові результати діяльності підприємства, якість навчання та розвитку персоналу ТОВ «Ананас Тревел», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ананас Тревел».

Висновки до 3 розділу

1. У процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на ТОВ «Ананас Тревел» працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Для розв'язання цього недоліку працівникам відділу кадрів ТОВ «Ананас Тревел» також можна порекомендувати використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенцій. Для поліпшення організації процесу підбору працівників ТОВ «Ананас Тревел» також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій». Для вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу ТОВ «Ананас Тревел», інтерв'ю по компетенціям варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

2. Для вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Ананас Тревел» нами пропонується впровадження на підприємстві такої сучасної кадрової технології, як коучинг. Коучинг – перспективний напрям підвищення кваліфікації кадрів у вітчизняному бізнесі, оскільки допомагає максимально використовувати потенціал людини і розвивати його здібності. Нині стандартні знання як такі перестають бути основою довгострокового конкурентної переваги. Найціннішою є унікальність кожної людини, його

особовий потенціал.

3. Успішне використання моделі коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» зумовлює підвищення задоволеності і прихильності персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ананас Тревел».

ВИСНОВКИ

1. Кадрове забезпечення являє систему принципів, форм і методів формування необхідного кількісного і якісного складу персоналу, спрямованого на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання. Виділяють такі етапи системи кадрового забезпечення: кадрове планування і прогнозування, набір і відбір персоналу, його розвиток, контроль і оцінка. Кожен з них має свої особливості і характерні риси. Так, кадрове планування дозволяє виробити вимоги, критерії та прогнози в рамках забезпечення організації необхідним персоналом; на основі набору та відбору вибираються кращі претенденти для заняття посад; навчання і розвиток дає змогу вдосконалювати свої навички; оцінка спрямована на визначення досягнень, сформованих проблем і розробку можливих шляхів їх вирішення. Дані етапи сприяють забезпеченню підприємства необхідною робочою силою.

2. Професійне навчання – це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, які необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу в майбутньому. Більш конкретно, під професійним навчанням розуміють процес безпосереднього передання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Також, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах економічних знань.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ананас Тревел» (ТОВ «Ананас Тревел») працює на ринку туристичних послуг України з 2009 року. Місцезнаходження підприємства – м. Київ, вул. Боричів Тік, 3.

Засновниками ТОВ «Ананас Тревел» є фізичні особи, які поєднали свої внески згідно з Установчим договором. ТОВ «Ананас Тревел» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні, вкладні (депозитні) та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку з власною назвою, фірмовий знак, інші атрибути фірмового стилю.

4. ТОВ «Ананас Тревел» є прибутковим, оскільки чистий прибуток підприємства на протязі 2015 – 2017 років стрімко збільшувався, та у 2017 році становив 2185 тис. грн.

5. За аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Ананас Тревел» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2016 рік в порівнянні із 2015 роком фактична чисельність збільшилась на 1 особу, а у 2017 році на 19 осіб. У 2016 році до підприємства приєднався один службовець. В 2017 кількість персоналу зросла на 4 керівника, 6 спеціалістів, 3 службовці, 17 робітників.

6. На ТОВ «Ананас Тревел» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ТОВ «Ананас Тревел» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можливо, із майбутнім розвитком ТОВ «Ананас Тревел» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів. В цілому, можна зробити висновок, що ТОВ «Ананас Тревел» сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити кошти на навчання або стажування.

7. Продуктивність праці персоналу в 2017 році зменшилася в порівнянні із минулорічним показником. Так, даний показник склав в 2017 році 278,57 тис.грн./осіб, що на 95,95 тис. грн. менше минулорічного показника. Це негативно впливає на господарську діяльність підприємства ТОВ «ТОВ «Ананас Тревел».

8. Професійне навчання кадрів ТОВ «Ананас Тревел» спрямоване

на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог діяльності підприємства.

9. Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» є: інструктаж; тренінги; учнівство; електронні курси. На підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства.

10. На підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства. Кількість працівників ТОВ «Ананас Тревел», які 2017 року пройшли перепідготовку становить всього 2 особи. Також в 2017 році підвищили кваліфікацію всього 6 осіб, з них було всього 1 керівник. Кількість працівників ТОВ «Ананас Тревел», які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» – удосконаленою.

11. У процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на ТОВ «Ананас Тревел» працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Для розв'язання цього недоліку працівникам відділу кадрів ТОВ «Ананас Тревел» також можна порекомендувати використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенцій. Для поліпшення організації процесу підбору працівників ТОВ «Ананас Тревел» також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій». Для вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу ТОВ «Ананас Тревел», інтерв'ю по компетенціям варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

12. Для вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Ананас

Тревел» нами пропонується впровадження на підприємстві такої сучасної кадрової технології, як коучинг. Коучинг – перспективний напрям підвищення кваліфікації кадрів у вітчизняному бізнесі, оскільки допомагає максимально використовувати потенціал людини і розвивати його здібності. Нині стандартні знання як такі перестають бути основою довгострокового конкурентної переваги. Найціннішою є унікальність кожної людини, його особовий потенціал.

13. Було розробили модель коучингової комунікації у процесі реалізації коучингу на ТОВ «Ананас Тревел». Пропонується розглядати коучингову комунікацію на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» як невід’ємний елемент реалізації процесу коучингу, а послідовність коучингової комунікації запропоновано здійснювати із застосуванням функціонального підходу.

14. Запропоновано типову модель реалізації коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел». Особливістю запропонованої моделі є виокремлення трьох типових підмоделей: індивідуальної, групової та управлінської. Результатом впровадження моделі реалізації коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» є розкриття та реалізація потенціалу працівників та збільшення їх внеску у розвиток діяльності підприємства.

15. З метою проведення оцінювання коучингу на ТОВ «Ананас Тревел» запропоновано систему індикаторів, які враховують вплив коучингу на розвиток потенційних можливостей працівника та дозволяють встановити ефективність його застосування. Рівень коучингу запропоновано розраховувати шляхом врахування міри впливу основних напрямів, по яких здійснюється розвиток працівника, на рівень ефективності коучингу.

16. Успішне використання моделі коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас Тревел» зумовлює підвищення задоволеності і прихильності персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ананас Тревел».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антончук К.Д. До питання впливу труд. мотивації на економічний розвиток держави / К.Д. Антончук // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 8. – С. 31-35.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / М. Армстронг: пер. с англ. под ред. С.К.Мордвина - 8-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
3. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : моногр. / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков. : Издательский Дом „ИНЖЭК”, 2003. – 184 с.
4. Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: учебник/ Ю. А. Афонин, А. П. Жабин, А. С. Панкратов. — М.: Изд-во МГУ, 2004. — 320 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак - К. : Професіонал, 2010. - 512 с.
6. Белая Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе // Ползуновский альманах. 2011. №4. С. 249-253.
7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. - Мн. : Интерпрессервис, Эко- перспектива, 2002. - 352 с.
8. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн. - 2012. - № 3. - С. 31–36.
9. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств / О. О. Гасило // Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. Т. 1. – С. 369-374.
10. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність : моногр. / В.Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. – 167 с.

11. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях /В. И. Герчиков // Экономика и организация промышленного производства. – 2011 – № 6. – С.
12. Дж. Уитмор. Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ– М.: Ме-ждународная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
13. Думченко О. Е. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала / О. Е. Думченко, В. В. Козлов [Электронный ресурс]. - Режим доступу:
<http://www.finexperttraining.ru/index.php?ID=196&articleID=354>.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Новгород :НИМБ, 2007. – 605 с.
15. Иванова Ю. С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз / Ю. С. Иванова // Право та інновації. - 2014. - № 4. - С. 148-155.
16. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 № 1105-ХІV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 46-47, ст.403
17. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057-ІV від 9.07.2003 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 47-48, ст.372
18. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, N 17, ст.121
19. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII//[Електронна версія]: Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
20. Козак Н. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації // Рынок капитала. –2013. -№13-14.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. – К. : Вид-во Київського НЕУ, 2010. –337 с.

22. Колот, А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння / А. М. Колот // Економіка України. – 2014. – № 3. – С. 70–82.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб, Питер Ком, 2008. - 896с.
24. Кравченко К.А., Мешалкин В.П. Управление крупной компанией. – 2-е изд. – М.: Академический проспект, 2010- 351 с.
25. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко // Ефективна економіка. -2010. - № 6.
26. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
27. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
28. Кучин Б.Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б.Л. Кучин, Е.В. Якушева. – М. : Экономика, 1990. – 157 с.
29. Лебедев І. В. Соціальна політика підприємства в умовах кризи / І. В. Лебедев // Реформування економіки України: стан та перспективи: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф (24-25 листопада 2011 р. М. Київ). – К. : МІБО КНЕУ, 2011. – С. 363-375.
30. Лебедев І. В. Соціальні технології сучасного менеджменту / І. В. Лебедев //Формування ринкової економіки : зб. наук. Праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. : у 2 ч., Ч. 2. : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / [відп. за вип. С. М. Соболю]. – С. 362-375.
31. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2010. – 592 с.
32. Мандибур В. «Людський капітал»: об'єктивна економічна реальність чи ідеологема / В.Мандибур // Україна: аспекти праці. – 2015. –

№2. – С.26-33.

33. Марслоу Э. Коучинг в обучении: Практические методы и техники: пер. с англ. А.Маслов / Эрик Парслоу, Моника Рэй – СПб. и др.: ПИТЕР, 2006. – 203 с.

34. Мельник С., Коропець П. Оцінка якості трудового життя на виробничому рівні: методичні підходи //С. Мельник, П.Коропець //Україна : аспекти праці. – 2014. - №5. – С. 3 – 10.

35. Михайлова А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом // "Управление персоналом", N 6, 10, 2015 г. – 28 с.

36. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

37. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. / Е.Б. Моргунов - Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.– 550 с.

38. Мотиваційний механізм підвищення ефективності управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.10 / О.О. Пелих; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2011. - 20 с.: рис. - укр.

39. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / П.С. Маковеев; Н.-д. екон. ін-т України. - К., 2010. - 27 с. - укр.

40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. – К.: Знання, К00, 2009. – 311 с

41. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом/ Ю.Г.Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

42. Павловська Н. Зарубіжний досвід в галузі оплати праці / Н. Павловська // Довідник кадровика. –2012. – № 4. – С. 61–68.

43. Перцев А.В., Карнаух И.И. Коучинг: успех после успеха. – М: У-Фактория, 2005. – 140 с.

44. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления.

(Опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.

45. Подготовка персонала. Оценка результативности подготовки персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rostehcert.ru/publications/1240818065>.

46. Потрашкова Л.В. Моделювання управління розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 / Л.В. Потрашкова. – Х.: Харківський державний економічний університет, 2002. – 20 с.

47. Репка Д.А. Анализ готовности предприятия к организационно-экономическому развитию / Д.А. Репка // Регіональні перспективи. – Кременчук : Асоціація „Перспектива”, 2004. – № 3–5 (40–42).– С. 83–85.

48. Рудий В.І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства / В.І. Рудий //Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 9. – С. 234-239.

49. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.

50. Садова У. Я. Формування соціальної політики та механізм її реалізації в регіоні: дис. ... доктора, екон. наук : 08.00.07 / У.Я. Садова. — JL, 2007. —417с.

51. Самыгин С. И. Управление персоналом : учебник для студентов / С. И. Самыгин. - Ростов н/Д : Феникс, 2011. - 512 с.

52. Скиба Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки / Е. Скиба [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328>.

53. Сологуб О. П. Методи оцінки і фактори підвищення продуктивності праці у харчовій промисловості в умовах ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.10 «Економіка, планування, організація управління народним господарством та його галузями (харчова промисловість)» / Сологуб Олена Петрівна ; Київський національний університет харчової промисловості. - Київ, 2011. - 17 с.

54. Спиркин А.Г. Философия : учеб. / А.Г. Спиркин. – 2-е изд. – М. : Гардарики, 2002. – 736 с.
55. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА - М, 2003. – 638 с.
56. Управління персоналом фірми: навч. посіб., під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
57. Управління персоналом: [навч. посіб] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : ЦУЛ, 2006. – 504 с.
58. Философская энциклопедия. – М. : Наука, 1967. – Т.4. – 1967. – 452 с.
59. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – 840 с.
60. Філософія управління персоналом: монографія / [Воронкова В.Г.,Беліченко А.Г., Попов О.М. та ін.] ; за ред. В.Г. Воронкової. – Запоріжжя: ЗДІА, 2011. – 472с.
61. Формування та функціонування механізму корпоративного управління на промислових підприємствах. Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцковський, С. Л. Кушнар, Д. О. Ріпка, Н. В. Белікова, В. В. Томах, Н. М. Пономаренко, І. Г. Курочкіна; [За заг. ред. докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка, докт, екон. наук, професора О. М. Ястремської. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. - 448 с.
62. Хабибуллина С. А. Построение системы обучения в компании / С. А. Хабибуллина, Е. М. Козлова // Управление развитием персонала. - 2012. - № 3 (19). - С. 198-204.
63. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с
64. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник / Ф.І. Хміль. – К. :Академвидав, 2008. – 326 с.
65. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации

специалистов при построении системы оплаты труда –
[<http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>]

66. Чаленко А. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях / А. Чаленко // Капитал страны. – Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/articles/article/176697>.

67. Черкасов А.В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2008 – №628. – С.692–695.

68. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. – М.: Интел-Синтез, 2008. – 352 с.

69. Шумпетер Й. Теория экономического развития : исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента, капитала и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер: пер. с нем. В.С. Автономова. – М. : Прогресс, 1982. – 458 с.

70. CIPP Model of Course Evaluation Stufflebeam [Электрон- ний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.docstoc.com/docs/32335475/CIPP-Model-of-Course-Evaluation-%28Stufflebeam%29>.

71. Edinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 / Journal of Intellectual Capital. - 2010. - Vol. 1. - № 1. -P. 12–16.

72. Edznnsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Companys True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edznnsson, M. S. Malone. - N. Y. :Happer Business, 2007. - 240 p.

73. Gratton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams / L. Gratton, T.J. Erickson // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. 85. – № 11. – P. 100-109.

74. Mintzberg G. The Strategy Process / G. Mintzberg, J. Lampel, S. Ghoshal, J. B. Quinn. - 2nd edition.- Prentice Hall, 2011.

75. Ralph Tyler's Little Book [Электронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.coedu.usf.edu/agents/dlewis/publications/tyler.htm>.

76. Return On Investment-ROI [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp#axzz1hlAg32Ly>.

77. Smith G. V. Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets / G. V. Smith, R. L. Parr. - 3-rd edition. - John Willey & Sons, Inc, 2011. - 638 p.

78. The KirkpatrickPhilosophy. Kirkpatrick Foundational Principles [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2015-2017 рр.

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2016	01	04
33783144		
80382		
10		
63.30.0		

Підприємство ТОВ «Ананас Тревел»
Територія м. Київ
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності Послуги з організації подорожуваль
Середня кількість працівників¹
Адреса, телефон м. Київ, вул. Боричів Тік, 3
Одиниця виміру: тис. грн.
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

+

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2015 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7245,0	6630,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6673,2	6324,6
Валовий:		571,8	306,2
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	333,4	235,2
Адміністративні витрати	2130	262,0	227,0
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	13,2	12,6
Фінансовий результат від операційної діяльності:		630,0	301,8
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		133,1
Інші доходи	2240	251,1	176,8
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		

прибуток			
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		881,1	611,7
прибуток	2350		
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	881,1	611,7

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4544,8	5608,0
Витрати на оплату праці	2505	482,0	317,7
Відрахування на соціальні заходи	2510	182,0	120,0
Амортизація	2515	224,2	205,7
Інші операційні витрати	2520	1515,4	312,8
Разом	2550	6948,4	6564,2

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2017	01	04
33783144		
80382		
10		
63.30.0		

Підприємство ТОВ «Ананас Тревел»
Територія м. Київ
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності Послуги з організації подорожувань
Середня кількість працівників¹
Адреса, телефон м. Київ, вул. Боричів Тік, 3
Одиниця виміру: тис. грн.
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

+

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11610,0	7245,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9664,1	6673,2
Валовий: прибуток	2090	1945,9	571,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	415,4	333,4
Адміністративні витрати	2130	324,6	262,0
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	18,9	13,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2017,8	630,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	580,0	251,1
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305		

оподаткування			
Чистий фінансовий результат:		1805,0	881,1
прибуток	2350		
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1805,0	881,1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5780,2	4544,8
Витрати на оплату праці	2505	584,0	482,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	220,5	182,0
Амортизація	2515	347,3	224,2
Інші операційні витрати	2520	3075,6	1515,4
Разом	2550	10007,6	6948,4

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2018	01	01
33783144		
80382		
10		
63.30.0		

Підприємство ТОВ «Ананас Тревел»
Територія м. Київ
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності Послуги з організації подорожуваль
Середня кількість працівників¹
Адреса, телефон м. Київ, вул. вул. Боричів Тік, 3
Одиниця виміру: тис. грн.
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

+

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13928,5	11610,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11594,0	9664,1
Валовий:		2334,5	1945,9
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	518,6	415,4
Адміністративні витрати	2130	356,9	324,6
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	22,8	18,9
Фінансовий результат від операційної діяльності:		2473,4	2017,8
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	618,6	580,0
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Чистий фінансовий результат:		2185,5	1805,0
прибуток	2350		
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2185,5	1805,0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6951,8	5780,2
Витрати на оплату праці	2505	628,9	584,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	237,4	220,5
Амортизація	2515	418,5	347,3
Інші операційні витрати	2520	3737,1	3075,6
Разом	2550	11973,7	10007,6

Додаток Б

ДЕРЖАВНА СТАТИСТИЧНА ЗВІТНІСТЬ

КОДИ										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Форми документа за ДКУД	організації-складача— ідентифікаційний код ЄДРПОУ	Території за СПАТО	Галузі за ЗКГНГ	Виду економічної діяльності за КВЕД	Форми власності за КФВ	організаційно-правової форми господарювання за КОПФГ	міністерства (відомства) МДО, концерну, асоціації за СПОДУ	вищестоящої організації— ідентифікаційний код ЄДРПОУ		КС

Кому надсилається _____ (назва, та
адреса одержувача)

Назва суб'єкта туристичної діяльності ТОВ «Ананас Тревел»
№ ліцензії 4315879236 № в державному реєстрі 23-0568
Поштовий індекс та адреса м. Київ, вул. вул. Боричів Тік, 3
Форма власності приватна

Назва міністерства (відомства), акціонерного товариства тощо,
у віданні якого перебуває суб'єкт туристичної діяльності _____

Загальна площа території, закріплена за суб'єктом, га _____ -

Наявність власних підприємств розміщення є, немає
(підкреслити)

Форма № 1-ТУР

Затверджена наказом Держкомстату
України від 04.03.98. № 96.

Поштова — річна

Подають:

- до 10 січня — суб'єкти туристичної діяльності — Міністерству курортів і туризму Автономної Республіки Крим та відповідним структурним підрозділам обласних, Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій;
- до 20 січня — зведений звіт — Міністерство курортів і туризму Автономної Республіки Крим, відповідні структурні підрозділи обласних, Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій: — Держкомтуризму України; — Держкомстату Автономної Республіки Крим, обласним, Київському та Севастопольському міським управлінням статистики.

ЗВІТ ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

За 2015 р.

Розділ 1. ВЛАСНІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗМІЩЕННЯ ТУРИСТІВ

Назва показників	Номер рядка	Кількість власних підприємств	В них номерів	В них місць	
				цілорічних	у місяць максимального розгортання
А	Б	1	2	3	4
Всього (сума рядків 02—08) у тому числі:	01	-	-	-	-
готелі.....	02	-	-	-	-
..... санаторії, пансіонати з лікуванням,	03	-	-	-	-

Крім того, туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в підприємствах розміщення	5	о	23										
		а											
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	6	о	299										
		а											
Кількість екскурсантів	7			х	х	х	х	х	х				х

**Розділ 3а. РОЗПОДІЛ ДІТЕЙ І ПІДЛІТКІВ ЗА ВІКОМ ТА ЦІЛЯМИ
ВІДВІДУВАННЯ**

Назва показника	№ рядка	Індекс рядка	Діти (до 14 років включно), осіб					Підлітки (15 – 17 років включно), осіб				
			Навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивно-оздоровчий туризм	інші	Навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивно-оздоровчий туризм	інші
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість обслугованих (сума рядків 02 - 06). У тому числі:	01	о		94					142			1451
		а										
іноземних туристів	02	о		13					34			160
		а										
крім того, іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	03	о	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		а										
туристів, які виїжджали за кордон	04	о	-	25	-	-	-	-	18	-	-	230
		а										
крім того, туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в підприємствах розміщення	05	о	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		а										
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	06	о		56					90			1061
		а										

**Розділ 4. РОЗМІЩЕННЯ ТУРИСТІВ НА ТЕРИТОРІЇ РЕГІОНУ
УКРАЇНИ**

	№	Всього	У тому числі	Кількість туроднів
--	---	--------	--------------	--------------------

у тому числі: Росія	2	о	643	18	18	2155	18		
		а							
Угорщина	3	о	348	24	24	666	24		
		а			0				
Туреччина	----	о	792	231	96	587	231		
		а			0				
Чехія	----	о	203	14	14	509	14		
		а			0				
Єгипет	----	о	818	152	152	569	152		
		а			0				
Кіпр	----	о	196	76	76	412	76		
		а			0				
Австрія	----	о	40	8	8	29	8		
		а			0				
Таїланд	----	о	764	15	15	38	15		
		а			0				

Розділ 7. ОСНОВНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

Назва показника		Одиниця виміру	№ рядка	Фактично з початку року
А		Б	В	Г
Обсяг наданих туристичних послуг		тис. грн.	01	7245,04
з них	іноземним туристам	--/--	02	1965,64
	туристам, які виїжджали за кордон України	--/--	03	5279,4
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг		--/--	04	6673,2
з них	іноземним туристам	--/--	05	4521,8
	туристам, які виїжджали за кордон України	--/--	06	2151,4
Платежі до бюджету		--/--	07	-
Заборгованість перед бюджетом		--/--	08	-
Балансовий прибуток		--/--	09	881,14
Прибуток, що спрямований на розвиток матеріально-технічної бази		--/--	10	-
Надходження валюти від надання туристичних послуг нерезидентам України		тис. дол	11	-
Витрати резидентів України, що виїжджали за кордон		--/--	12	-
Середньооблікова кількість працівників		осіб	13	28
у тому числі з освітою				13
вищою після закінчення учбового закладу 3 – 4 рівня акредитації		--/--	14	15
вищою після закінчення учбового закладу 1 – 2 рівня акредитації		--/--	15	-
загальною середньою		--/--	16	-
іншою		--/--	17	-

ДЕРЖАВНА СТАТИСТИЧНА ЗВІТНІСТЬ

К О Д И											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Форми документу за ДКУД	організацій-складача— ідентифікаційний код ЄДРПОУ	Території за СПАТО	Галузі за ЗКГНГ	Виду економічної діяльності за КВЕД	Форми власності за КФВ	організаційно-правової форми господарювання за КОПФГ	міністерства (відомства) МДО, концерну, асоціації за СПОДУ	вищестоящої організації— ідентифікаційний код ЄДРПОУ			КС

Кому надсилається _____
(назва, та адреса одержувача)

Назва суб'єкта туристичної діяльності ТОВ «Ананас Тревел»
 № ліцензії 4315879236 № в державному реєстрі _23-0568
 Поштовий індекс та адреса м. Київ, вул. вул. Боричів Тік, 3
 Форма власності приватна

Назва міністерства (відомства), акціонерного товариства тощо,
 у віданні якого перебуває суб'єкт туристичної діяльності _____

Загальна площа території, закріплена за суб'єктом, га _____ -

Наявність власних підприємств розміщення _____ є, немає _____
(підкреслити)

Форма № 1-ТУР

Затверджена наказом Держкомстату України від 04.03.98. № 96.

Поштова — річна

Подають:

- до 10 січня — суб'єкти туристичної діяльності — Міністерству курортів і туризму Автономної Республіки Крим та відповідним структурним підрозділам обласних, Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій;
- до 20 січня — зведений звіт — Міністерство курортів і туризму Автономної Республіки Крим, відповідні структурні підрозділи обласних, Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій: — Держкомтуризму України; — Держкомстату Автономної Республіки Крим, обласним, Київському та Севастопольському міським управлінням статистики.

ЗВІТ ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

За 2016 р.

Розділ 1. ВЛАСНІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗМІЩЕННЯ ТУРИСТІВ

Назва показників	Номер рядка	Кількість власних підприємств	В них номерів	В них місць	
				цілорічних	у місяць максимального розгортання
А	Б	1	2	3	4
Всього (сума рядків 02—08) у тому числі:		-	-	-	-
готелі.....	01	-	-	-	-
санаторії, пансіонати з лікуванням, санаторії-профілакторії.....	02	-	-	-	-
будинки, пансіонати і бази відпочинку.....	03	-	-	-	-
кемпінги	04	-	-	-	-
	05	-	-	-	-
	06	-	-	-	-

мотелі	07 08	-	-	-	-
турбази, молодіжні табори, центри		-	-	-	-
приватні заклади розміщення.....		-	-	-	-

Розділ 2. ВЛАСНІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧУВАННЯ

Назва показників	Код рядка	Кількість підприємств харчування	В них посадкових місць
А	Б	1	2
Всього (сума рядків 02—05)	01	-	-
У тому числі: ресторани	02	-	-
бари	03	-	-
кафе	04	-	-
Інші	05	-	-

Розділ 3. РОЗПОДІЛ ТУРИСТІВ ЗА ЦІЛЯМИ ВІДВІДУВАННЯ ТА ВІКОМ

Назва показника	№ рядка	Індекс рядка	Всього туристів, осіб (сума гр. 2-7)	у тому числі за цілями відвідування						вікові категорії (з гр. 1)			Кількість тугоднів, наданих туристам
				служба, ділова, бізнес, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивн о-оздоровчий туризм	спеціалізований туризм	інші	діти (до 14 років включно)	підлітки (15-17 років включно)	молодь (18-28 років включно)	
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість обслугованих (сума рядків 02 - 06) у тому числі	01	о	3111	841	1709	107	214		24	183	223	1341	1364
		а							0				
Іноземних туристів	02	о	1229										
		а											
Крім того, іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	03	о	94	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		а											
Туристів, які виїжджали за кордон	04	о	1146										
		а											
Крім того, туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в підприємствах розміщення	05	о	209	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		а											
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	06	о	433										
		а											
Кількість екскурсантів	07		0	х	х	х	х	х	х				х

Розділ 3а. РОЗПОДІЛ ДІТЕЙ І ПІДЛІТКІВ ЗА ВІКОМ ТА ЦІЛЯМИ ВІДВІДУВАННЯ

Назва показника	№	Індекс	Діти (до 14 років включно), осіб	Підлітки (15 – 17 років включно), осіб
-----------------	---	--------	----------------------------------	--

	ряд-ка	рядка	Навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивно-оздоровчий туризм	інші	Навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивно-оздоровчий туризм	інші
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість обслугованих (сума рядків 02 - 06). У тому числі:	01	о		183,0					223,0			2705
		а										
іноземних туристів	02	о		31					103			145
		а										
крім того, іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	03	о	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		а										
туристів, які виїжджали за кордон	04	о	-	42	-	-	-	-	26			569
		а										
крім того, туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в підприємствах розміщення	05	о	-	-	-	-	-	-				
		а										
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	06	о		110					94			1991
		а										

Розділ 4. РОЗМІЩЕННЯ ТУРИСТІВ НА ТЕРИТОРІЇ РЕГІОНУ УКРАЇНИ

	№ рядка	Всього туристів, осіб (гр. 2+3)	У тому числі		Кількість туроднів	
			громадяни України	іноземні туристи*	всього	з них надано іноземним туристам
А	Б	1	2	3	4	5
ВСЬОГО (сума рядків 02 — 08)	01	-	-	-	-	-
у тому числі були розміщені в: готелях	02	-	-	-	-	-
санаторіях, пансіонатах з лікуванням, санаторіях-профілакторіях	03	-	-	-	-	-
будинках, пансіонатах, базах відпочинку	04	-	-	-	-	-
кемпінгах	05	-	-	-	-	-
мотелях	06	-	-	-	-	-
турбазах, молодіжних таборах, центрах	07	-	-	-	-	-
приватних засобах розміщення	08	-	-	-	-	-

* Включаючи громадян країн, що утворилися із колишнього СРСР

Розділ 5. ДАНІ ПРО В'ЇЗД ІНОЗЕМНИХ ТУРИСТІВ

Назви країн, з яких прибули іноземні туристи	№ рядка	Індекс рядка	Код країни	Кількість іноземних туристів, осіб			Кількість туроднів, наданих іноземним туристам
				Всього (сума граф 2, 3)	у тому числі		
					в групах	індивідуалів	
А	Б	В	Г	1	2	3	4
ВСЬОГО (сума рядків 02-п)	1	о		1146		1146	
		а					
у тому числі: Німеччина	2	о	276	78		78	
		а		0			
Росія	3	о	643	745		745	
		а		0			
Алжир	----	о	12	126		126	
		а		0			
Болгарія	----	о	100	141		141	
		а		0			
Канада	----	о	124	56		56	
		а		0			

Розділ 6. ДАНІ ПРО ТУРИСТІВ, ЯКІ ВИЇЗДЖАЛИ ЗА КОРДОН

Назви країн, до яких виїжджали туристи	№ рядка	Індекс рядка	Код країни	Кількість туристів, осіб			Кількість туроднів, наданих туристам	Кількість туристів, які виїхали видами транспорту, осіб			
				Всього (сума граф 2, 3)	у тому числі			повітряним	залізничним	автомобільним	морським
					в групах	індивідуалів					
А	Б	В	Г	1	2	3	4	5	6	7	8
ВСЬОГО (сума рядків 02-п)	1	о		1229	0	1229	3738				
		а									
у тому числі: Росія	2	о	643	451		451	1632		451		
		а									
Угорщина	3	о	348	139		139	203		139		
		а		0							
Туреччина	----	о	792	259		259	621	259			
		а									
Чехія	----	о	203	142		142	544	2	140		
		а									
Єгипет	----	о	818	127		127	254	127			
		а									
Кіпр	----	о	196	53		53	363	53			
		а									
Австрія	----	о	40	29		29	58	29			
		а									
Таїланд	----	о	764	29		29	63	29			
		а									

Розділ 7. ОСНОВНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

Назва показника		Одиниця виміру	№ рядка	Фактично з початку року
А		Б	В	1
Обсяг наданих туристичних послуг		тис. грн.	01	11610
з них	іноземним туристам	--/--		3258,7
	туристам, які виїжджали за кордон України	--/--	3258,7	8351,3
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг		--/--	04	9664,07

з них	іноземним туристам	--/--	05	7386
	туристам, які виїжджали за кордон України	--/--	06	2278,07
Платежі до бюджету		--/--	07	-
Заборгованість перед бюджетом		--/--	08	-
Балансовий прибуток		--/--	09	1805,03
Прибуток, що спрямований на розвиток матеріально-технічної бази		--/--	10	-
Надходження валюти від надання туристичних послуг нерезидентам України		тис. дол	11	-
Витрати резидентів України, що виїжджали за кордон		--/--	12	-
Середньоблікова кількість працівників		осіб	13	33
у тому числі з освітою				
вищою після закінчення учбового закладу 3 – 4 рівня акредитації		--/--	14	23
вищою після закінчення учбового закладу 1 – 2 рівня акредитації		--/--	15	10
загальною середньою		--/--	16	
іншою		--/--	17	

ДЕРЖАВНА СТАТИСТИЧНА ЗВІТНІСТЬ

К О Д И											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Форми документу за ДКУД	організацій-складача— ідентифікаційний код ЄДРПОУ	Території за СПАТО	Галузі за ЗКГНГ	Виду економічної діяльності за КВЕД	Форми власності за КФВ	організаційно-правової форми господарювання за КОПФГ	міністерства (відомства) МДО, концерну, асоціації за СПОДУ	вищестоящої організації— ідентифікаційний код ЄДРПОУ			КС

Кому надсилається _____
(назва, та адреса одержувача)

Назва суб'єкта туристичної діяльності ТОВ «Ананас Тревел»
 № ліцензії 4315879236 № в державному реєстрі _23-0568
 Поштовий індекс та адреса м. Київ, вул. вул. Боричів Тік, 3
 Форма власності приватна

Назва міністерства (відомства), акціонерного товариства тощо,
 у віданні якого перебуває суб'єкт туристичної діяльності _____

Загальна площа території, закріплена за суб'єктом, га _____ -

Наявність власних підприємств розміщення _____ є, немає _____
(підкреслити)

Форма № 1-ТУР

Затверджена наказом Держкомстату України від 04.03.98. № 96.

Поштова — річна

Подають:

- до 10 січня — суб'єкти туристичної діяльності — Міністерству курортів і туризму Автономної Республіки Крим та відповідним структурним підрозділам обласних, Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій;
- до 20 січня — зведений звіт — Міністерство курортів і туризму Автономної Республіки Крим, відповідні структурні підрозділи обласних, Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій: — Держкомтуризму України; — Держкомстату Автономної Республіки Крим, обласним, Київському та Севастопольському міським управлінням статистики.

ЗВІТ ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

За 2017 р.

Розділ 1. ВЛАСНІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗМІЩЕННЯ ТУРИСТІВ

Назва показників	Номер рядка	Кількість власних підприємств	В них номерів	В них місць	
				цілорічних	у місяць максимального розгортання
А	Б	1	2	3	4
Всього (сума рядків 02—08) у тому числі:	01	-	-	-	-
готелі.....	02	-	-	-	-
..... санаторії, пансіонати з лікуванням, санаторії-профілакторії.....	03	-	-	-	-
.....	04	-	-	-	-
будинки, пансіонати і бази	05	-	-	-	-

відпочинку.....	06	-	-	-	-
кемпінги	07	-	-	-	-
.....	08	-	-	-	-

Розділ 2. ВЛАСНІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧУВАННЯ

Назва показників	Код рядка	Кількість підприємств харчування	В них посадкових місць
А	Б	1	2
Всього (сума рядків 02—05)	01	-	-
У тому числі: ресторани	02	-	-
бари	03	-	-
кафе	04	-	-
Інші	05	-	-

Розділ 3. РОЗПОДІЛ ТУРИСТІВ ЗА ЦІЛЯМИ ВІДВІДУВАННЯ ТА ВІКОМ

Назва показника	№ рядка	Індекс рядка	Всього туристів, осіб (сума гр. 2-7)	у тому числі за цілями відвідування						вікові категорії (з гр. 1)			Кількість туроднів, наданих туристам
				служба, ділова, бізнес, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивно-оздоровчий туризм	спеціалізований туризм	інші	діти (до 14 років включно)	підлітки (15-17 років включно)	молодь (18-28 років включно)	
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість обслугованих (сума рядків 02 - 06) у тому числі	01	о	4526	105	2510	197	393		372	294	357	2621	63364
		а											
Іноземних туристів	02	о	2103										
		а											
Крім того, іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	03	о	103										
		а											
Туристів, які виїжджали за кордон	04	о	1579										
		а											
Крім того, туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в підприємствах розміщення	05	о	247										
		а											
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	06	о	494										
		а											
Кількість екскурсантів	07		14	х	х	х	х	х	х				х

Розділ 3а. РОЗПОДІЛ ДІТЕЙ І ПІДЛІТКІВ ЗА ВІКОМ ТА ЦІЛЯМИ ВІДВІДУВАННЯ

Назва показника	№	Ін-	Діти (до 14 років включно), осіб	Підлітки (15 – 17 років включно), осіб
-----------------	---	-----	----------------------------------	--

	ряд-ка	декс рядка	Навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивн о-оздоровчий туризм	інші	Навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивно-оздоровчий туризм	інші
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість обслугованих (сума рядків 02 - 06). У тому числі:	01	о		294				57	300			3878
		а										
іноземних туристів	02	о		-					50			
		а										
крім того, іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	03	о										
		а										
туристів, які виїжджали за кордон	04	о		80				57				
		а										
крім того, туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в підприємствах розміщення	05	о										
		а										
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	06	о		214					250			
		а										

Розділ 4. РОЗМІЩЕННЯ ТУРИСТІВ НА ТЕРИТОРІЇ РЕГІОНУ УКРАЇНИ

	№ рядка	Всього туристів, осіб (гр. 2+3)	У тому числі		Кількість туроднів	
			громадяни України	іноземні туристи*	всього	з них надано іноземним туристам
А	Б	1	2	3	4	5
ВСЬОГО (сума рядків 02 — 08)	01	-	-	-	-	-
у тому числі були розміщені в: готелях	02	-	-	-	-	-
санаторіях, пансіонатах з лікуванням, санаторіях-профілакторіях	03	-	-	-	-	-
будинках, пансіонатах, базах відпочинку	04	-	-	-	-	-
кемпінгах	05	-	-	-	-	-
мотелях	06	-	-	-	-	-
турбазах, молодіжних таборах, центрах	07	-	-	-	-	-
приватних засобах розміщення	08	-	-	-	-	-

* Включаючи громадян країн, що утворилися із колишнього СРСР

Розділ 5. ДАНІ ПРО В'ЇЗД ІНОЗЕМНИХ ТУРИСТІВ

Назви країн, з яких прибули	№ рядка	Ін-декс країни	Код країни	Кількість іноземних туристів, осіб	Кількість туроднів, наданих іноземним
-----------------------------	---------	----------------	------------	------------------------------------	---------------------------------------

іноземні туристи	рядка	Всього (сума граф 2, 3)	у тому числі		туристам		
			в групах	індивіду алів			
А	Б	В	Г	1	2	3	4
ВСЬОГО (сума рядків 02- п)	01	о	2103		2103		
		а					
у тому числі: Німеччина	02	о	223		223		
		а					
Росія	03	о	1359		1359		
		а					
Алжир	-----	о	201		201		
		а					
Болгарія	-----	о	220		220		
		а					
Канада	-----	о	100		100		
		а	0				

Розділ 6. ДАНІ ПРО ТУРИСТІВ, ЯКІ ВИЇДЖАЛИ ЗА КОРДОН

Назви країн, до яких виїжджали и туристи	№ ряд ка	Індекс рядка	Код країни	Кількість туристів, осіб			Кількіс ть туроднів · наданих туриста м	Кількість туристів, які виїхали видами транспорту, осіб			
				Всього (сума граф 2, 3)	у тому числі			повітр яним	заліз ничн им	автомобі льним	мор ськ им
					в групах	індиві- дуалів					
				А	Б	В		Г	1	2	3
ВСЬОГО (сума рядків 02- п)	1	о		1579	0	1579	15079				
		а		0							
у тому числі: Росія	2	о	643	552		552	11632		552		
		а		0							
Угорщин а	3	о	348	152		152	1203		152		
		а		0							
Туреччин а	-----	о	792	298		298	223	298			
		а		0							
Чехія	-----	о	203	178		178	963	8	170		
		а		0							
Єгипет	-----	о	818	243		243	574	243			
		а		0							

Кіпр	----	о	196	63		53	363	63			
		а		0							
Австрія	----	о	40	54		29	58	54			
		а		0							
Таїланд	----	о	764	39		29	63	39			
		а		0							

Розділ 7. ОСНОВНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

Назва показника		Одиниця виміру	№ рядка	Фактично з початку року
А		Б	В	Г
Обсяг наданих туристичних послуг		тис. грн.	01	13928,5
з них	іноземним туристам	--/--	02	2726,2
	туристам, які виїжджали за кордон України	--/--	03	11202,3
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг		--/--	04	11594
з них	іноземним туристам	--/--	05	10294,9
	туристам, які виїжджали за кордон України	--/--	06	1299,1
Платежі до бюджету		--/--	07	-
Заборгованість перед бюджетом		--/--	08	-
Балансовий прибуток		--/--	09	2185,53
Прибуток, що спрямований на розвиток матеріально-технічної бази		--/--	10	-
Надходження валюти від надання туристичних послуг нерезидентам України		тис. дол	11	-
Витрати резидентів України, що виїжджали за кордон		--/--	12	-
Середньооблікова кількість працівників		осіб	13	53
у тому числі з освітою				15
вищою після закінчення учбового закладу 3 – 4 рівня акредитації		--/--	14	17
вищою після закінчення учбового закладу 1 – 2 рівня акредитації		--/--	15	21
загальною середньою		--/--	16	
іншою		--/--	17	

Додаток В

Методи оцінювання розвитку працівників ТОВ «Ананас Тревел»

[43]

Групи методів	Характеристика
Тестування : <ul style="list-style-type: none"> • кваліфікаційне; • психологічне; • фізіологічне. 	Дозволяє оцінити кваліфікацію, особисті та фізіологічні особливості працівника
Досягнення цілей (управління за цілями)	Дозволяє встановити рівень відповідності між запланованими та досягнутими цілями
Оцінювання за результатами	Дозволяє оцінити розвиток працівника, виходячи з аналізу його результативності за конкретний період.
Метод Assesment Center (Центри оцінювання)	Оцінюються основні компетенції та навички працівників в даний момент, проводиться навчання та оцінюється рівень розвитку компетенцій за результатами навчання
Атестація	Дозволяє отримати комплексну характеристику розвитку працівника за такими параметрами: якості працівника, трудова дисципліна, продуктивність, результативність праці
«360 градусів»	Дозволяє отримати інформацію про працівника від оточуючих його співробітників
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з клієнтом коучингу з метою отримання інформації про його кваліфікаційні навички.
Шкалювання	Передбачає розроблення різного роду шкал (графічних, алфавітно-числових), за якими оцінюються критерії розвитку працівника
Рейтингування	Дає можливість проранжувати розвиток працівників за конкретний період та здійснювати порівняння згідно з отриманими рангами

Додаток Г

**Типовий проект організації коучингу на підприємстві ТОВ «Ананас
Тревел»**

Додаток Д

Рекомендовані індикатори оцінювання ефективності застосування коучингу

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4
Індикатори кадрового розвитку користувача коучингу			
Рівень кар'єрного росту	$R_{k.r.} = \frac{K_{k.r.}}{K_{zag}}$	де $K_{k.r.}$ - кількість працівників, що здійснили кар'єрний ріст за оцінюваний період часу; K_{zag} – загальна кількість працівників на підприємстві.	Відображає кар'єрний розвиток працівників
Рівень професійно-кваліфікаційного росту	$R_{p.k.r.} = \frac{K_{p.k.r.}}{K_{zag}}$	де $K_{p.k.r.}$ - кількість працівників, що здійснили розвиток професійних навиків, знань, умінь, підвищили кваліфікацію, тощо	Відображає зміни у професійно-кваліфікаційних характеристиках працівника
Рівень реалізації планів з кар'єрного та коучингового розвитку працівників	$R_{r.p.} = \frac{K_{r.p.}}{K_{p.zag}}$	де $K_{r.p.}$ - кількість реалізованих планів щодо розвитку професійних навиків, знань, умінь, підвищення кваліфікації тощо; $K_{p.zag}$ – загальна кількість планів розвитку підприємства	Відображає характеристику намірів організації щодо розвитку працівників у кадровому напрямку
Індикатори організаційно-управлінського розвитку			
Рівень управлінського навантаження	$R_{y.n.} = \frac{K_{k.sp}}{K_{p.sp}}$	де $K_{p.sp}$ - кількість працівників, які працюють у структурному підрозділі; $K_{k.sp}$ - кількість керівників різних рівнів управління у структурному підрозділі.	Відображає кількість працівників (робітників, професіоналів та фахівців), які є у підпорядкуванні на одного керівника структурного підрозділу
Рівень відповідності займаній посаді та стилю управління	$R_{v.n.} = \frac{K_{p.v.zp}}{K_{zag}}$	де $K_{p.v.zp}$ - кількість працівників професійно-ділові та управлінські якості яких відповідають займаній посаді.	Даний показник дозволяє проаналізувати чи відповідають професійні якості, навиків, знання особисті управлінські якості працівника займаній посаді
Рівень раціоналізації діяльності	$R_{r.d.} = \frac{K_{r.rd}}{K_{r.zag}}$	де $K_{r.rd}$ - кількість рішень спрямованих на раціоналізацію діяльності підприємства; $K_{r.zag}$ – загальна кількість рішень прийнятих працівником за період оцінювання.	Дозволяє встановити наскільки завдяки коучингу на підприємстві підвищується дотримання нормативно-правових документів, раціоналізація управлінської та виробничої діяльності
Рівень функціональної взаємодії	$R_{f.v.} = \frac{K_{fp.v}}{K_{fp.zag}}$	де $K_{fp.v}$ - кількість структурних підрозділів працівники та керівництво, яких здійснюють налагоджену роботу між собою; $K_{fp.zag}$ - загальна кількість функціональних підрозділів підприємства.	Відображає інформацію про взаємодію між структурними підрозділами підприємства та їх керівництвом, з позиції виконання поставлених для кожного із них функцій з уникненням їх дублювання
Рівень трудової поведінки	$R_{t.d.} = \frac{K_{p.td}}{K_{zag}}$	де $K_{p.td}$ - кількість працівників, які дотримуються трудової дисципліни	Дозволяє встановити ставлення працівника до умов та змісту праці, загалом до виконуваної роботи, до співробітників та клієнтів
Індикатори соціального розвитку користувача коучингу			
Рівень самореалізації	$R_{sr} = \frac{K_{p.sr}}{K_{zag}}$	де $K_{p.sr}$ - кількість працівників посади яких відповідає їх самооцінці та забезпечує моральне задоволення від виконуваної роботи.	Відображає ту частину працівників, які реалізували свої можливості завдяки працевлаштуванню на підприємстві
Рівень культурного розвитку	$R_{kr} = \frac{K_{z.kr}}{K_{z.zag}}$	де $K_{z.kr}$ - кількість заходів з розвитку культурного життя працівників; $K_{z.zag}$ – загальна кількість заходів з розвитку працівників на підприємстві.	Визначає зацікавленість підприємства у розвитку культурного життя працівників

Продовження Додатку Д

1	2	3	4
Рівень соціальної відповідальності перед працівниками	$R_{s.v.} = \frac{K_{p.zsp}}{K_{zag}}$	де $K_{p.zsp}$ - кількість працівників, яких влаштовують соціальні програми підприємства.	Визначає задоволеність працівників станом соціального забезпечення
Рівень психологічного комфорту	$R_{p.k.} = \frac{K_{z.pk}}{K_{z.zag}}$	де $K_{z.pk}$ - кількість заходів з формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку культури управління підприємством.	Відображає взаємовідносини між працівниками, ставлення керівництва до підлеглих та підлеглих до керівництва .
Індикатори креативного розвитку			
Рівень креативності при прийнятті рішень	$R_{\kappa} = \frac{K_{\kappa.p.}}{R_{zag}}$	де $K_{\kappa.p.}$ - кількість нетипових рішень прийнятих користувачем коучингу; R_{zag} – загальна кількість рішень прийнятих при виконанні поставлених завдань	Показує здатність впроваджувати нові ідеї при прийнятті рішень
Рівень варіативності вирішення завдань	$R_v = \frac{K_{v.p.}}{R_{zag}}$	де $K_{v.p.}$ – варіація альтернатив запропонованих для вирішення одного завдання.	Визначає здатність користувача коучингу пропонувати багато варіантів вирішення поставленого перед ним конкретного завдання
Рівень ініціативності користувача коучингу	$R_i = \frac{K_i}{I_{zag}}$	де K_i - кількість ідей, що були висунуті користувачем коучингу для вирішення поставлених цілей; I_{zag} – загальна кількість ідей на підприємстві.	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції його активності, тобто міру забезпечення виконуваних завдань власними ідеями
Індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку			
Рівень задоволення фінансовим та матеріальним мотивуванням розвитку працівників	$R_{z.mat} = \frac{K_{p.mat}}{K_{zag}}$	де $K_{p.mat}$ - кількість працівників, розвиток яких забезпечується лише із застосуванням матеріального заохочення.	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції матеріальної зацікавленості у розвитку
Рівень задоволення моральним мотивуванням розвитку працівників	$R_{z.mor} = \frac{K_{p.mor}}{K_{zag}}$	де $K_{p.mor}$ - кількість працівників, розвиток яких забезпечується лише із застосуванням морального заохочення.	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції нематеріальної зацікавленості у розвитку
Рівень самомотивування	$R_{s.mot} = \frac{K_{p.s}}{K_{zag}}$	де $K_{p.s}$ - кількість працівників, розвиток яких забезпечується самомотивуванням своєї діяльності.	Показує зацікавленість самих працівників у розвитку
Індикатори ефективності коучингової комунікації			
Рівень досягнення цілей	$R_{\partial.ц.} = \frac{K_{\partial.ц.}}{Ц_{zag}}$	де $K_{\partial.ц.}$ – кількість цілей, які були реалізовані користувачем коучингу як результат здійснення коучингової взаємодії; $Ц_{zag}$ – загальна кількість цілей, які сформовані на першому етапі коучингу.	Показує кількість цілей, які були реалізовані користувачем коучингу як результат здійснення коучингової взаємодії
Рівень самооцінювання діяльності	$R_s = \frac{K_o}{K_{zag}}$	де K_o – кількість працівників, які періодично здійснюють оцінювання своєї діяльності;	Визначає здатність та рівень самооцінювання діяльності можна
Рівень опору коучинговим змінам	$R_{okz} = \frac{K_{oz}}{K_{zag}}$	де K_{oz} – кількість працівників, які чинять опір при впровадженні коучингових програм.	Показує, чи здійснюють працівники опір при впровадженні коучингу
Рівень комунікацій між учасниками коучингового процесу	$R_{r.d.} = \frac{K_{r.rd}}{K_{z.zag}}$	де $K_{r.rd}$ - кількість заходів, спрямованих на раціоналізацію комунікацій між учасниками коучингового процесу.	Дозволяє встановити, чи зрозумілим є процес коучингу для його учасників
Рівень узгодження між користувачем коучингу та коучем	$R_y = \frac{N_{ri}}{N_{zi}}$	де N_{ri} – кількість ідей, рішень, які були самостійно реалізовані у процесі здійснення коучингової комунікації без використання настанов керівника (коуча); N_{zi} – загальна кількість ідей, рішень, які були запропоновані учасниками коучингу у процесі здійснення коучингової комунікації.	Визначає здатність коуча сприймати точку зору користувача коучингу щодо вирішення конкретної проблеми

Примітка: запропоновано автором