МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління кар'єрою менеджера в міжнародній туристичній компанії ТОВ «Анекс тур»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Уколова Є. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філологічних наук, доцент
Дибчинська Я. С.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маркова С. В.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бикулов
«____» _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Уколова Євгенія Олександрівна

1. Тема роботи «Управління кар'єрою менеджера в міжнародній туристичній компанії ТОВ «Анекс тур»
керівник роботи: Дибчинська Я. С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філологічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2. АНАЛІЗ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «АНЕКС ТУР»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
16 таблиць
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Дибчинська Я. С.		
2	Дибчинська Я. С.		
3	Дибчинська Я. С.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент _____ (підпис) Є. О. Уколова (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ (підпис) Я. С. Дибчинська (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ (підпис) С. В. Маркова (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 110 с., 28 рис., 15 табл., 55 джерел.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Туристична компанія « Анекс тур».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення та аналіз процесу управління кар'єрою менеджера ТОВ «Туристична компанія « Анекс тур».

Методи дослідження: аналітичний, порівняльний, описовий.

Предмет дослідження – система теоретичних і практичних питань, які визначають стратегічне управління кар'єрою на прикладі туристичного підприємства.

Під час написання роботи було досліджено теоретичні аспекти процесу управління кар'єрою менеджера на туристичному підприємстві; проведено аналіз туристичних послуг підприємств України; проаналізовано сегментація світового ринка туристичних послуг, а також можливості й загрози розвитку економічного потенціалу ТОВ «Анекс тур».

Запропоновано шляхи удосконалення стратегічного управління кар'єрою менеджера туристичного підприємства.

КАР'ЄРА, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТИ, ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ, ТУРИЗМ, ТУРИСТИЧНІ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Master's qualification work: 110 pages, 28 figures, 15 tables, 55 sources.

Object of study: LLC Travel Company.

The purpose of the Master's qualification is to study and analyze the career management process of the manager of the Travel Company.

Research methods: analytical, comparative, descriptive.

The subject of the study is a system of theoretical and practical issues that determine the strategic management of a career on the example of a TOURism enterprise.

While writing the paper, the theoretical aspects of the managerial career management process at a TOURism enterprise were explored; analysis of TOURism services of Ukrainian enterprises; the segmentation of the world market of TOURist services is analyzed, as well as opportunities and threats of development of economic potential of LLC «Travel Company».

The ways of improving the strategic management of the TOURism company manager's career are suggested.

CAREER, MOTIVATION, STIMULATION, STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITORS, TOURIST SERVICES, TOURISM, TOURIST ENTERPRISES, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT.....5
ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 12
1.1 Економічна сутність й основні складові управління кар'єри персоналу.....12
1.2 Планування кар'єри працівника 18
1.3 Управління кар'єрою працівника в сучасних умовах..... 21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ 27
2.1 Обґрунтування тенденцій кар'єрного зростання персоналу в Україні ...27
2.2 Міжнародний ринок туристичних послуг в сучасних умовах 37
2.3 Діагностика діяльності вітчизняного лідера туристичного бізнесу ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур» 43
2.4 Аналіз управління кар'єрою менеджера компанії лідера галузі ТОВ «Анекс тур» 57
2.4.1 Аналіз забезпеченості ТОВ « Анекс тур» персоналом та витрат на його утримання 61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «АНЕКС ТУР» 80
3.1 Пропозиції щодо доцільності застосування на підприємстві концептуального підходу з управління розвитком персоналу 80
3.2 Розробка комплексної системи мотивації кар'єрного росту на ТОВ «Анекс тур».....86

3.3 Пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу на підприємстві туристичної галузі.....100
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 109
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....115
ДОДАТКИ 120

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальній потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві.

Враховуючи важливість кар'єри як для підприємства, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень. Але значна частина з них присвячена визначенню змісту кар'єри, її видів, типів, етапів розвитку на підприємстві і не вивчає сучасні уявлення персоналу про кар'єру, спонукальні причини кар'єрних устремлінь та їх узгодженість із методами управління кар'єрою на вітчизняних підприємствах.

Необхідність теоретичного обгрунтування організації управління кар'єрою на підприємстві, що базується на балансі кар'єрних потреб, мотивів і цілей індивіда, з інтересами підприємства та розробки практичних рекомендацій з питань управління кар'єрою зумовили актуальність теми дисертаційного дослідження, його мету й задачі.

У нинішній час спостерігається тенденція до розвитку персоналу організацій. Ця тенденція зумовлена тим, що людські ресурси – важлива складова виробництва. Кожна організація, яка прагне зберегти свої

конкурентні переваги і зайняти лідируючі позиції на ринку потребує персонал, який володіє сучасними знаннями і технологіями та ефективно застосовує їх у своїй діяльності. Процес розвитку персоналу повинен відповідати стратегії організації для досягнення конкурентоспроможності самих працівників і компанії. Саме тому перед організацією виникає необхідність вдосконалення механізму управління кар'єрою персоналу, що дозволяє не тільки покращувати його здатності і професіоналізм, а також дає можливість підвищення мотивації працівників за рахунок інтересу до кар'єрного росту та професійного розвитку.

Сучасні дослідники визначають кар'єру як об'єктивний соціально-організаційний процес, який має свої закономірності і методику здійснення. Задоволеність персоналу своєю трудової діяльністю, а отже його продуктивність залежить від того, чи правильно обраний і наскільки результативно реалізований його кар'єрний шлях, що безпосередньо впливає і на ефективність діяльності підприємства. Цей взаємозв'язок викликає необхідність ефективного управління кар'єрними процесами на всіх рівнях, яке неможливо здійснювати без наукових досліджень цього аспекту управління.

Таким чином, актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що ділова кар'єра персоналу є одним з найважливіших компонентів ефективного функціонування підприємства. Просування персоналу по кар'єрних сходах позитивно впливає на стимулювання працівників, впливає на показники господарської діяльності підприємства, а також забезпечує більш сприятливий корпоративний клімат.

Метою роботи є аналіз механізму управління кар'єрою персоналу на сучасному підприємстві та технологій його вдосконалення.

Дана мета обумовлює необхідність вирішення наступних завдань: розглянути поняття і сутність управління кар'єрою; дослідити моделі і види ділової кар'єри персоналу; розглянути елементи механізму управління

кар'єрою персоналу на сучасному підприємстві та технології його вдосконалення.

Об'єкт дослідження: вдосконалення технологій управління кар'єрою персоналу.

Предмет дослідження: механізм управління кар'єрою персоналу.

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальній потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві.

Враховуючи важливість кар'єри як для підприємства, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень, які відбивають її зміст, види, типи, етапи розвитку на підприємстві. Таке широке охоплення й обумовило актуальність та вибір теми дослідження.

Менеджмент організації, що працює в ринковому середовищі, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Сучасний керівник - це людина, що володіє й загальними основами науки управління, і специфічними знаннями й уміннями в області стратегії управління, інновації, маркетингу, управління персоналом і виробництвом.

Управління персоналом - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи цправління

персоналом, що включає розробку концепції й стратегії кадрової політики й методів управління персоналом.

Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в персоналі. Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів.

Істотну частину роботи служби управління персоналом на сучасних підприємствах становить робота з управління діловою кар'єрою персоналу.

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні засади управління кар'єрою персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження;
- проаналізувати процес управління кар'єрою працівників підприємства;
- виявити недоліки управління кар'єрою на підприємстві;
- розробити заходи щодо покращення управління кар'єрою на підприємстві.

Основою дослідження стали наукові праці українських та закордонних спеціалістів в області менеджменту персоналу, управління персоналом та кадрами; звітні дані підприємства; законодавчо-нормативна база України.

Практична цінність кваліфікаційної роботи магістра у тому, що основні висновки та пропозиції можуть бути використані вітчизняними підприємствами для формування, підтримки та підвищення лояльності споживачів.

Відповідно до мети та завдань кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Економічна сутність й основні складові управління кар'єри персоналу

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку (рис. 1.1):

№	Етапи
1	вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
2	визначення «вхідних» і «вихідних» параметрів на кожному етапі;
3	деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку;
4	оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Рис. 1.1 Етапи кар'єри

Необхідність заходів щодо управління кар'єрою пов'язана з тим, що більшість працівників, як правило, ставляться до своєї кар'єри пасивно, і вважають, що цими питаннями повинні займатися їхні керівники. Тому в багатьох західних фірмах обов'язковим є планування кар'єри, тобто визначення шляхів, що ведуть до досягнення її мети [7]. Кадрові служби західних фірм складають, як правило, на п'ять років схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Тут можуть бути такі варіанти:

1. Підвищення або зниження за посадою з розширенням або скороченням кола обов'язків і прав.

2. Підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних задач, ростом заробітної плати, але збереженням посади.

3. Зміна кола задач і обов'язків без підвищення у посаді і росту заробітної плати, тобто ротація (особливо характерна для Японії). Основою планування кар'єри є кар'єрограма.

Цей документ, що складається на 5-10 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації по горизонтальному і вертикальному переміщенню працівника, а з іншого боку, зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві [7].

Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри у підприємстві можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Планування кар'єри забезпечує (рис. 1.2):

Етапи	взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
	урахування і ув'язування їхніх потреб;
	вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
	ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволять їм досягти бажаного і уникнути «кар'єрних тупиків».

Рис. 1.2 Етапи планування кар'єри

Основні заходи щодо планування ділової кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування ділової кар'єри
Працівник	Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір підприємства і посади. Орієнтація у підприємстві. Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу. Визначення робочого місця. Оцінка праці і потенціалу працівників. Добір у резерв. Додаткова підготовка. Програми роботи з резервом. Просування. Новий цикл планування.
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції щодо зростання.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

- способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування за службою як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього міри.

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо – у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається вищестоящим керівникам.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею,

бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу у підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

На думку деяких дослідників, кар'єра - це своєрідний турнір, пов'язаний з успіхами і невдачами, які можуть серйозно вплинути на подальший хід кар'єрного росту. Інакше кажучи, чим довше людина знаходиться на першому щаблі кар'єрних сходів, тим менше у неї можливостей для прогресу.

Традиційно під кар'єрою розумілося просування по службових сходинах певної організації. Зазвичай, людина, обравши професію, намагалася знайти організацію, у якій її праця могла б бути цілком затребувана. Організація ж зі свого боку надавала їй можливість кар'єрного росту. Вибравши одне одного, організація і людина укладали «психологічний» контракт, що припускав гарантію зайнятості й можливість професійного та кар'єрного росту з боку організації, а з боку співробітника - обов'язковий прояв відданості організації.

Сучасний стан розуміння професійної кар'єри має свої особливості. В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру. Тепер це поняття дозволяє людині осмислювати свій професійний розвиток, оцінюючи свій професійний досвід, використовувати його резерви для реалістичного розуміння власних можливостей.

За останні роки у зв'язку з радикально зміненим становищем на ринку праці змінилися і можливості досягнення кар'єри та уявлення про неї. Якщо раніше умови кар'єри диктувалися внутрішнім ринком праці і припускали

повну довгострокову, гарантовану зайнятість, регулярність і передбачуваність просування, відданість професії та організації, то тепер умови визначає ринок зовнішній. Стало характерним укладання тимчасових контрактів, неповна зайнятість, часткові зміни в кар'єрі, зайнятість у декількох сферах діяльності й у декількох організаціях, непередбачуваність трудових переміщень, самоуправління кар'єрою.

Важливо зрозуміти, які фактори та яким чином упливають на кар'єрні установки й наміри людини. Це корисно для нього і як співробітника певної організації, і як особистості, що розвивається. Тим більше, це важливо і для самої організації, зацікавленої у плануванні ефективної стратегії управління кар'єрою і професійним розвитком своїх співробітників. Іншими словами, необхідна регуляція відносин організації і співробітників з метою задоволення інтересів усіх учасників ділових відносин.

В умовах сучасного менеджменту персоналу і реальної дійсності організацій необхідна системна кар'єра. На підприємствах і державних службах відсутня так звана підсистема управління кар'єрою. Немає відповідної методичної бази, а також загальноприйнятих понять про кар'єру. Все це вимагає наукових психологічних розробок як в плані теорії, так і в сфері практичного застосування знань.

З кар'єрою пов'язані будь-які переміщення персоналу. Не всі з них можна запланувати (наприклад, при наявності ситуаційно обумовлених чинників). Уявлення ж про кар'єру постійно зазнають змін, дозволяючи окремим людям осмислювати свій професійний розвиток, порівнюючи власний теперішній і минулий досвід, реально оцінювати свої можливості у майбутньому.

Процеси управління кар'єрою сприяють підвищенню конкурентоздатності співробітників і викликають необхідність спільного навчання керівництва і співробітників справлятися зі змінами, які вони тягнуть за собою. Успішність цих процесів багато в чому залежить і від

організаційної культури: все керівництво компанії поділяє з підлеглими вихідні принципи і ціннісні пріоритети.

Одним із факторів розвитку кар'єри є трудова мотивація. Її вивчають теорії, орієнтовані на зміст, і теорії, орієнтовані на процес. Перша група теорій вивчає як базові людські потреби і мотиви, так і мотиви більш високого порядку, наявність і розвиток яких, за А.Маслоу, передбачає самоактуалізацію особистості. Процесуальні ж теорії чи теорії мотивації досягнення вивчають процес вибору лінії поведінки, пов'язаної зі сподіваннями індивідуума, і суб'єктивну оцінку наслідків своїх дій на робочому місці. Недостатньо вивчений механізм впливу певних потреб і мотивів на формування визначеної поведінки. Однак, слід відзначити, що дослідним шляхом установлена наявність зв'язку між потребами, мотивами, емоціями, з одного боку і постановкою цілі саморегуляцією трудової поведінки - з іншого.

1.2 Планування кар'єри працівника

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності цілі працівника з вимогами організації, її стратегії планами розвитку.

В результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, в якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти, для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Плануванням кар'єри працівника займаються:

- сам працівник;

- менеджер по персоналу;

- лінійний менеджер.

Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри.

Сам працівник передбачає такі заходи:

1) первинне орієнтування в організації;

2) вибір структурного підрозділу і майбутньої посади;

3) виконання роботи на призначеній посаді;

4) оцінка перспектив і проектування зростання;

5) реалізація заходів зростання.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішньої мотивації), а й такі умови:

1. Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.

2. Довжина кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.

3. Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.

4. Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

5. Наявність перспективної або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія, або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективності діяльності працівника.

Таким чином, планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у галузі своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними заходами.

Регулювання просування — це наслідок особливого виду діяльності, пов'язаної з такими можливостями.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, що проходять при плануванні кар'єри наведені на схемі. Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації, так і на працівникові.

Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки у межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

На визначення ключових моментів кар'єри впливає досвід минулої роботи людини, її інтереси, турботи про сім'ю, здібності та орієнтації, які показують, що є найбільш важливим для неї у даний момент.

Наукового обґрунтування сутності поняття кар'єри і кар'єрного процесу у нашій країні ще немає. Тому в суспільстві діє суперечливе ставлення до кар'єри, де вона розглядається не з позитивного боку, а як відхилення від соціальної норми, як кар'єризм. В Україні таке ставлення має історичне коріння.

Одні вважають, що кар'єра - це шлях до успіху, досягнення видного положення у суспільстві. Це успішне просування вперед у галузі службової діяльності.

Кар'єризм - це гонитва за кар'єрою, прагнення до особистого благополуччя, просування на службі в особистих інтересах. Це прагнення викликане корисними цілями в ущерб інтересів суспільної справи.

Інші вважають, що кар'єра — це результат свідомої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.

Зростання підприємств шляхом розширення, злиття і придбання інших призводе до створення нових робочих місць, зміни повноважень працівників, які повинні бути підготовленими до нової більш складної роботи.

1.3 Управління кар'єрою працівника в сучасних умовах

Ефективне управління кар'єрою передбачає наявність необхідної інформації про те, що відбувається з працівниками на різних етапах їх кар'єри. Для цього в організації можуть проводитися спеціальні дослідження, результати яких оформляють у вигляді кар'єрограми. Кар'єрограма дає змогу відстежувати трудову біографію працівника.

Підсистема інформаційного забезпечення управління трудовою кар'єрою об'єднує дані про виконавців, виробничі завдання, потребу в кадрах, існуючу практику професійно-кваліфікаційного просування працівників. Ув'язка цих підсистем сприяє досягненню відповідності між психофізіологічними і соціально-психологічними особливостями людини та вимогами робочого місця.

Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників Професійно-кваліфікаційне просування треба здійснювати з урахуванням інтересів, нахилів, здібностей і стану здоров'я робітників, що передбачає проведення в організації поміж робітників роботи з професійної переорієнтації, зокрема профпідбору та профвідбору персоналу.Серед робіт, що забезпечують реалізацію системи професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві, основними є [1,с.64]:

- планування професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- підбір кандидатів на просування;
- професійне навчання кандидатів на просування;
- здійснення просування робітників;
- матеріальне і моральне стимулювання професійно-кваліфікаційного просування робітників;

- інформаційне забезпечення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників необхідно здійснювати на основі річних та середньострокових планів (терміном до п'яти років). Зазначені плани повинні розроблятися знизу-вверх (бригада — цех — підприємство) і затверджуватися керівником організації.

Кар'єра може розвиватися у трьох напрямах: вертикальному, горизонтальному, доцентровому [2].

Вертикальний напрям — це сходження на вищий ступінь;

Горизонтальний напрям — це перехід працівника з одного робочого місця на інше (тимчасове підвищення на посаді);

Доцентрований — це швидкий рух до керівної посади.

В нашій державі нині виділяють принаймні вісім типів кар'єри: суперавантюрний, авантюрний, традиційний (лінійний), послідовно-кризовий, прагматичний (структурний), відбувний, перетворювальний та еволюційний.

Отже, кар'єра на нашу думку, це досить тривалий процес, з рядом послідовних етапів, на яких відбувається часткове або повне задоволення потреб, що виникають на певному етапі.

Сучасна наука розрізняє декілька етапів кар'єри: попередній, просування, збереження, завершення та пенсійний. Усе різноманіття варіантів кар'єри відбувається за рахунок поєднання чотирьох основних моделей кар'єрного зростання, а саме: трампліну, сходів, змії, роздоріжжя.

Пропонуємо розглянути ці моделі.

Кар'єра «трамплін». Відповідно до цієї моделі викладач поступово, упродовж усієї трудової діяльності має змогу просуватися службовими сходами, здобуваючи прицьому досвід, знання, кваліфікацію.

Кар'єра «сходи». За цією моделлю викладач піднімається вгору, досягаючи вершини, тобто з кожною новою сходинкою він здобуває новий

досвід, знання та вищу посаду. Але такий перехід можливий лише за умови професійного розвитку.

Кар'єра «змія». Ця модель передбачає горизонтальне переміщення з метою подальшого зростання, даючи змогу викладачеві ретельно ознайомитися з напрямом діяльності закладу, здобути певний досвід, знання та навички, що, зі свого боку підготує

у майбутньому висококваліфікованого науково-педагогічного працівника для закладу.

Кар'єра «роздоріжжя». Завдання цієї моделі полягає в оцінці викладача, тобто після проходження конкурсу, атестації, керівництвом закладу схвалюється рішення про підвищення, переміщення або пониження викладача на посаді. А відповідно до чинного законодавства України на посади науково-педагогічних працівників призначаються особи, які відповідають певним вимогам. Тому для того, щоб підніматися вгору кар'єрними сходами викладач має постійно підвищувати свій професійний рівень.

Способами удосконалення систем управління можуть бути:

- створення ефективних умов управління;

- налагодження контролю як з боку кадрової служби, так і з боку керівників структурних підрозділів за перебігом робочого процесу кожного науково-педагогічного працівника;

- проведення заходів із залучення керівників структурних підрозділів до систем як планування кар'єри, так і професійного зростання;

- зменшення впливу сторонніх факторів на процеси управління кар'єрою та професійним розвитком;

- забезпечення взаємозв'язку систем управління кар'єрою та процесами професійного розвитку й професійного навчання.

Пропонуємо заходи, які, на нашу думку, допоможуть реалізувати способи удосконалення управління й будуть корисними для керівників закладів (табл. 1.2).

Розвиток науково-педагогічних працівників забезпечується заходами які, насамперед, пов'язані з професійним навчанням, підвищенням кваліфікації, перепідготовкою, стажуванням, отриманням другої вищої освіти, навчанням в аспірантурі, докторантурі, отриманням наукового ступеня, вченого звання, участю у конференціях та інших наукових проектах. Усе це дає змогу керівникові вдало управляти кар'єрним зростанням науково-педагогічних працівників, активно застосовуючи його професійний розвиток.

Таблиця 1.3

Заходи щодо удосконалення систем управління кар'єрою та професійним розвитком науково-педагогічних працівників

Шляхи	Заходи
Удосконалення систем управління	- застосування принципів демократичного управління; - використання сучасних методів та систем управління; - спонукання викладачів до самоорганізації та саморозвитку
Здійснення контролю	- звірка кар'єрного стану та кадрового резерву; - заохочення як безпосередніх керівників до контролю своїх підлеглих, так і самих підлеглих; - проведення конкурсу, оцінки професійного розвитку викладача; - упровадження практики матеріального стимулювання як за успішне кар'єрне зростання, так і за самовдосконалення
Зменшення впливу сторонніх факторів	- зацікавлення науково-педагогічних працівників у реалізації кар'єри саме в цьому закладі; - матеріальне заохочення за швидке просування
Зв'язок кар'єри і професійного навчання	- розгляд можливості підвищення на посаді після проходження: - перепідготовки; - підвищення кваліфікації; - отримання другої вищої освіти; - стажування; - аспірантури, докторантури; - отримання вченого звання та ступеня

Не слід також забувати про те, що всі ці способи та заходи будуть актуальними та вдосконалими тільки за умови, якщо вони не суперечитимуть чинному законодавству України про освіту.

Таблиця 1.4

Заходи щодо удосконалення систем професійного розвитку

Шляхи	Заходи
Постановка чітких та визначених завдань і пріоритетів	зацікавлення працівників у роботі; залучення працівників до проектів у цьому закладі; мотивація на досягнення конкретних результатів
Формування ефективного складу та вміла організація управління	постійний пошук найкращих кадрів у цій галузі; проведення робіт із ефективної організації персоналу
Мотивація професійного розвитку	застосування матеріального заохочення за проходження процедури підвищення кваліфікації, участі в семінарах, виставках, симпозіумах тощо
Розширення умов та засобів для професійного навчання та підвищення кваліфікації	проведення навчання без відриву від виробництва; організація та проведення курсів з вивчення іноземних мов, економічних, юридичних питань тощо; співпраця з іншими закладами щодо проходження стажування, курсів підвищення кваліфікації; матеріальна підтримка за значні наукові досягнення
Зв'язок між професійним розвитком та кар'єрним зростанням	можливість долучення до кадрового резерву тих працівників, що підвищили кваліфікацію;

Але для вдалого використання будь-якої системи управління кар'єрним зростанням або професійним розвитком керівник, передусім, має зацікавити свій персонал у цьому процесі. Для цього йому, на нашу думку, необхідно розробити певну програму, до якої б входили як професійне зростання, так і планування кар'єри.

Запропонуємо деякі заходи, які б допомогли керівникові у процесі управління реалізувати описані вище способи (табл.1.4).

Отже, вдале планування кар'єрного зростання допомагає реалізовувати себе чи досягати певних успіхів у професійній діяльності.

Управління кар'єрою за допомогою професійного розвитку науково працівників — одна з найважливіших сфер діяльності самого закладу. Поліпшення систем забезпечить поліпшення та гармонізацію умов та якості праці, поліпшення науково-практичних умінь та навичок, а також підвищення показників.

Запропоновані нами способи та засоби з удосконалення систем управління кар'єрою та професійним розвитком дадуть змогу поліпшити показники, повністю використовувати і вдало примножувати потенціал персоналу, правильно організовувати планування кар'єрного зростання та професійного розвитку, за рахунок чого поліпшаться показники.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Обґрунтування тенденцій кар'єрного зростання персоналу в Україні

Оцінити кар'єрне зростання працівників на рівні країни досить складно, хоча між кар'єрою працівників та трудовими показниками країни є тісний взаємозв'язок. Проаналізувавши динаміку трудових показників країни за певний період, можна передбачити, як складалася ситуація в країні стосовно кар'єрного зростання працівників. Цей взаємозв'язок пояснюється тим, що на формування і реалізацію кар'єри людини впливають безліч чинників, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані безпосередньо з людиною. Це її природні здібності та інтереси, мотивація, вік, стать тощо. Зовнішні чинники взаємодіють з навколишнім світом. Це економічна і політична ситуація в країні, становище на ринку праці, рівень мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством та ін. Тому саме динаміка трудових показників може відобразити зовнішні чинники, які впливають на кар'єрне зростання людини. Трудові показники країни розділяють на кілька категорій: динаміка економічно активного населення та кількості найманих працівників, мобільність робочої сили на ринку праці, зайня-тість працівників та її характеристики, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, неповна зайнятість, робочий час та його використання, заробітна плата та стан її виплат [40].

Як зазначає Державна служба статистики України, чисельність наявного населення в Україні, за оцінкою, на 1 грудня 2018 р. становила 42177,6 тис. осіб.Упродовж січня–листопада 2018 р. чисельність населення зменшилася на 208,8 тис. осіб.

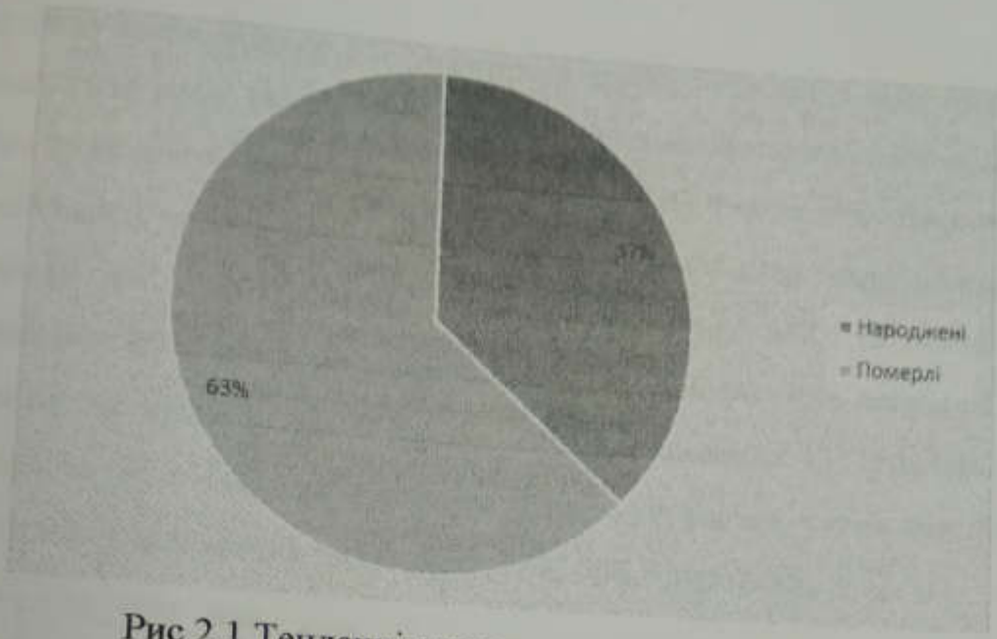


Рис.2.1 Тенденція народжуваності і смертності у 2018 році

У 2018 році залишається суттєвим перевищення кількості померлих над кількістю живонароджених: на 100 померлих – 58 живонароджених.

Таблиця 2.1

Основні демографічні показники

	Січень - листопад 2018	Довідково: січень–листопад 2017
Чисельність наявного населення (за оцінкою) на 1 грудня	42177579	42403027
Середня чисельність наявного населення у січні–листопаді	42281991	42493785
Чисельність постійного населення (за оцінкою) на 1 грудня	42007942	42233390
Середня чисельність постійного населення у січні–листопаді	42112354	42324148
Загальний приріст, скорочення (–) населення	–208824	–181515
Природний приріст, скорочення (–) населення	–222501	–189404
Кількість живонароджених	312603	336453
Кількість померлих	535104	525857
з них дітей у віці до 1 року	2207	2548
Міграційний приріст, скорочення (–) населення	13677	7889

Аналізуючи показники двадцятого століття, найвищий рівень чисельності населення в України зафіксовано у 1919 році. На той час Україна за кількістю населення посідала 10 місце у світі, то 2015-го – вже 32-ге. Так протягом останніх десятків років в Україні чисельність населення

постійно знижувалася й скоротилася менше ніж на 9 млн. осіб станом на січень 2016 року. Найбільший пік зменшення населення спостерігався з 2005-го по 2016 рік скоротившись на 4,5 млн. осіб. Також слід звернути увагу, що населення України на 1 листопада 2013 року становило 45 мільйонів 447 тисяч 10 осіб, а на 1 вересня 2016 року – 42 млн. і 642,4 тис. осіб. Вже станом на початок 2019 року, як зазначалося вище, чисельність наявного населення в Україні, за оцінкою, на 1 грудня 2018р. становила 42177,6 тис. осіб, що на майже як 465 тис осіб менше. Лише упродовж січня–листопада 2018р. чисельність населення зменшилася на 208,8 тис. осіб.

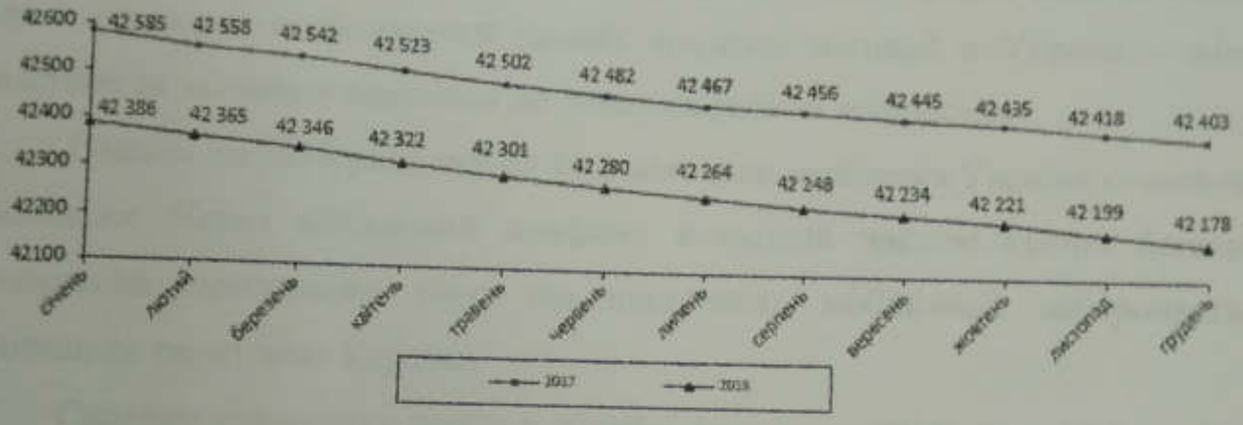


Рис.2.2 Чисельність наявного населення (за оцінкою на 1 число відповідного місяця, тис. осіб)

Аналізуючи дані в розрізі демографічних категорій, варто зазначити, що близько 70% українців належать до категорії працездатних громадян. До відповідної категорії належать повнолітні жителі країни, які ще не вийшли на пенсію за віком. Та далеко не всі пенсіонери мотивовані йти на пенсію за віком, адже через невисокі пенсії багато хто із громадян, що вже досягли пенсійного віку, продовжують свою трудову діяльність, тому їх можна також віднести до працездатних людей. Проблема у тому, що досить часто працюючі пенсіонери обумовлюють брак робочих місць для молодих українців, що змушує їх вдаватися до пошуку фінансового благополуччя закордоном.

Таким чином, працездатне населення України на 2018 рік становить близько 30 мільйонів жителів, при цьому офіційна робота є тільки у 16 млн

українців. У той же час приблизно 5,2 мільйона чоловік є дітьми і підлітками, яким ще не виповнилося 15-ти років. Також в Україні проживає близько 6 мільйонів людей пенсійного віку. Коефіцієнт демографічного навантаження (КДН), який розраховується як відношення кількості жителів країни, що не досягло працездатного віку, до працездатних громадян, в Україні станом на 2018 рік становить – 19,2%.

Статистичні дані указують на те, що біля 22, 4 мільйони жителів України є представниками жіночої статі. Протягом останніх років складається тенденція до зменшення приросту представниць жіночої статі. І це є ознакою особливостей прояву трудової міграції в Україні – жінки частіше за чоловіків вдаються до пошуків роботи закордоном.

Станом на 2018 рік близько 19,2 мільйона населення України становлять чоловіки. Через військовий конфлікт в східній частині країни багатьом чоловікам призовного віку, що підлягають мобілізації, забороняється залишати територію України.

Середня тривалість життя в Україні станом на 2018 рік – 68.8 років, і є абсолютно рівнозначним показником для обох гендерних категорій. Цей показник не лише значно поступається показникам західноєвропейських країн, але ще є значно меншим за середню тривалість життя в світі. За даними ООН цей показник становить 71 рік. Зазначимо, що існує суттєва різниця між тривалістю життя чоловіків і жінок. Якщо у світі показник середньої тривалості життя чоловіків досягає 74,6 років, то у представників сильної статті, що проживають в Україні, середня тривалість життя становить лише 62,6, тобто вона менше на цілих 12 років.

Останніми роками ринок праці України перебуває у стані трансформації, що супроводжується окремими негативними наслідками, зокрема пов'язаними із зниженням продуктивності праці, погіршенням умов зайнятості, поширенням сегменту нестандартної зайнятості тощо. Значними є прояви професійно-кваліфікаційного дисбалансу попиту та пропозиції на

національному ринку праці, збільшення навантаження на регіональні ринки праці, зростання рівня безробіття та соціальної напруги в країні.

Так, за даними Державної служби статистики України, чисельність зайнятого населення у І півріччі 2018 року, у порівнянні з І півріччям 2017 року, зросла на 162 тис. осіб та становила 16,3 млн. осіб. За віковими групами: майже половину зайнятих громадян становили особи віком 40-59 років, 29% – особи у віці від 30 до 39 років, 19% – у віці від 15 до 29 років. За професійними групами: 41% зайнятих становили керівники, службовці, професіонали та фахівці, 19% – особи, що займали робочі місця, які належать до класу найпростіших професій, 17% – працівники сфери торгівлі та послуг, 12% – кваліфіковані робітники з інструментом та сільського господарства, 11% – робітники з обслуговування та машин.

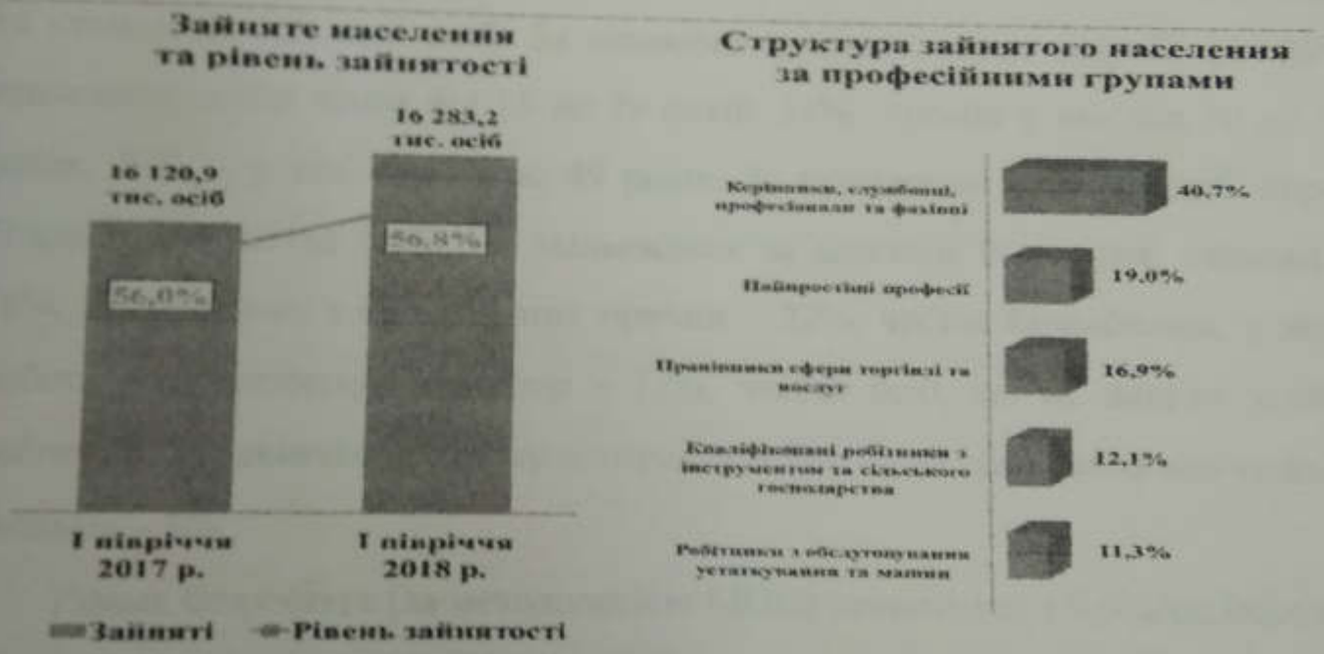


Рис. 2.3 Рівень зайнятості та структура зайнятого населення України

Рівень зайнятості зріс з 56,0% до 56,8%. Зростання рівня зайнятості відбулося в усіх регіонах, найбільш суттєво в Луганській (з 54,7% до 56,6%), Запорізькій (з 55,5% до 56,8%), Тернопільській (з 50,8% до 52,0%) та Черкаській (з 56,2% до 57,4%) областях. Найвищий рівень зайнятості спостерігався у м. Києві (62,3%), Харківській (61,5%), Київській (58,8%), Дніпропетровській (58,7%) та Миколаївській (58,1%) областях, а найнижчий

– у Тернопільській (52,0%), Донецькій (49,9%) та Волинській (49,3%) областях.

Кількість зайнятих громадян у неформальному секторі економіки скоротилася на 109 тис. осіб та становила 3,6 млн осіб. Питома вага зайнятих у неформальному секторі, серед усього зайнятого населення, зменшилася з 22,7% у І півріччі 2017 року до 21,8% у І півріччі 2018 року. Серед видів економічної діяльності найбільш поширеною неформальна зайнятість була у сільському, лісовому та рибному господарствах (43%), у оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів (19%), а також у будівництві (15%).

Чисельність безробітного населення (за методологією МОП) у І півріччі 2018 року, у порівнянні з І півріччям 2017 року, скоротилася на 109 тис. осіб та становила 1,6 млн. осіб. За віковими групами: серед безробітних 29% становили особи віком від 15 до 29 років, 31% – особи у віці від 30 до 39 років, 22% – у віці від 40 до 49 років. За причинами незайнятості: серед безробітних частка осіб, які звільнилися за власним бажанням, становила 36%, вивільнених з економічних причин – 22%, частка безробітних, у яких робота мала сезонний характер – 12%, частка осіб, які не змогли знайти роботу після закінчення строку контракту – 9%, після закінчення навчальних закладів – 8%.

Рівень безробіття (за методологією МОП) скоротився з 9,6% економічно активного населення у І півріччі 2017 року до 8,9% у І півріччі 2018 року. Скорочення рівня безробіття відбулося в усіх регіонах. Найнижчий рівень безробіття спостерігався у Харківській (5,1%), Київській (6,2%), Одеській (6,7%) областях та місті Києві (6,6%), а найвищий – у Полтавській (11,7%), Кіровоградській (11,8%), Волинській (12,2%), Донецькій (14,1%) та Луганській (15,4%) областях. Протягом січня-жовтня 2018 року роботодавцями було подано інформацію про заплановане масове вивільнення 158 тис. працівників, що на 6% менше, ніж у відповідному періоді минулого року. Із загальної кількості попереджених про масове вивільнення 34%

становили працівники державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, 30% – охорони здоров'я та надання соціальної допомоги.

Рис. 2.4 Кількість вакансій та роботодавців, що подали інформацію до ДСЗ про вакансії, тис. од.

З метою забезпечення професійно-кваліфікаційного рівня шукачів роботи вимогам роботодавців, у січні-жовтні 2018 року за сприяння Державної служби зайнятості 136 тис. безробітних проходили професійне навчання. Зокрема, кількість безробітних, які навчалися у центрах професійно-технічної освіти державної служби зайнятості, зросла на 13% та становила 46 тис. осіб. Найбільш поширеними професіями, які здобули безробітні, є: перукар, тракторист-машиніст, кухар, електрогазозварник, манікюрник, продавець, водій, швачка, адміністратор, кравець, касир, машиніст котельної, кондитер.

Кількість осіб, охоплених профорієнтаційними послугами у січні-жовтні 2018 року становила 2,9 млн осіб, з яких 867 тис. осіб мали статус

зареєстрованого безробітного. Також профорієнтаційними послугами було охоплено 1,1 млн осіб, що навчаються у навчальних закладах різних типів, з них учні загальноосвітніх шкіл становили 980 тис. осіб. Ваучер на навчання та підвищення кваліфікації у січні-жовтні 2018 року отримали 983 особи (у січні-жовтні 2017 року – 591 особа).

Структура зареєстрованих безробітних станом на 1 листопада 2018 року виглядає таким чином. За статтю: у загальній кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили – 105 тис. осіб (або 39%), жінки – 166 тис. осіб (або 61%). За віковими групами: 33% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 28% – у віці від 35 до 45 років; 39% – у віці понад 45 років. За освітою: 51% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 32% – професійно-технічну, 17% – загальну середню освіту.

За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 19% раніше були зайняті у сфері торгівлі; 17% – у державному управлінні, обороні, обов'язковому соціальному страхуванні; 14% – у переробній промисловості; 13% – у сільському, лісовому та рибному господарстві.

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають працівники сфери торгівлі та послуг (17%); вищі державні службовці, керівники (17%); представники найпростіших професій (13%); робітники з обслуговування, експлуатації устаткування та машин (12%). На 1 листопада 2018 року кількість вакансій, заявлених роботодавцями до Державної служби зайнятості, у порівнянні з відповідною датою минулого року, зросла на 33% та становила 97 тис. одиниць. Крім того, у базі даних служби зайнятості містилася інформація про 49 тис. пропозицій роботи, отриманих з інших джерел. Середній розмір заробітної плати у вакансіях становив 5,4 тис. грн., що на 849 грн. (19%) більше, ніж на 1 листопада 2017 року. За видами економічної діяльності, більшість вакансій налічується на підприємствах переробної промисловості (22%), у сфері торгівлі (16%), на транспорті (9%) та в освіті (9%).

За професійними групами, найбільший попит роботодавців спостерігається на кваліфікованих робітників з інструментом (23%), а також на робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин (22%).

Протягом січня-жовтня 2018 року роботодавці проінформували центри зайнятості про наявність 998,5 тис. вакансій, що на 11% більше, ніж у січні-жовтні 2017 року. За видами економічної діяльності: кожна п'ята вакансія пропонувалася на підприємствах та установах переробної промисловості; 17% – в оптовій та роздрібній торгівлі; 16% – у сільському господарстві.

Загальне бачення експертами економічної ситуації в країні в цілому є здебільшого песимістичним. В усіх регіонах експерти відзначали загальний спад економічної активності – закриття підприємств, згортання виробництва та зменшення попиту на ринку праці. Серед основних причин погіршення ситуації найчастіше називали ті, що пов'язані з військовим конфліктом: розрив економічних зв'язків з Росією, втрата стабільних ринків, матеріальні втрати (руйнування майна, необхідність переносити підприємство до іншого регіону). Падіння національної валюти, яке мало катастрофічні наслідки для економіки, експерти також пов'язують із наслідками конфлікту.

За даними форми №1-ПА «Інформація про кількість працевлаштованих громадян суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні та здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців», а також витягу з Автоматизованої системи обліку дозволів на використання праці іноземців та осіб без громадянства Державної служби зайнятості видно, що у 2017 році послуги з посередництва у працевлаштуванні за кордоном надавали 427 суб'єктів господарювання. Переважна більшість таких суб'єктів здійснювала діяльність в Одеській області (40%), у Дніпропетровській, Донецькій, Львівській, Херсонській областях та м. Київ – від 5% до 10%. Найбільшими потоки трудових міграцій були у Нідерланди (2,6 тис. осіб), США (2,6 тис. осіб), Панаму (2,8 тис. осіб), Грецію (6,3 тис. осіб), Велику Британію (8,1 тис. осіб), Німеччину (9,2 тис. осіб), Польщу (12,4 тис. осіб), на Кіпр (17,8 тис.

осіб). Із загальної чисельності працюючих за кордоном 91% складали чоловіки. Половину трудових мігрантів мали повну вищу освіту, третину – професійно-технічну освіту. Понад 70% трудових мігрантів укладали контракти на термін до 6 місяців, чверть– від 6 місяців до 1 року, та 1% – понад 1 рік.

Структура громадян, працевлаштованих суб'єктами господарювання, що мають ліцензію з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, які до виїзду за кордон працювали в Україні, у 2017 році
(за професійними групами)

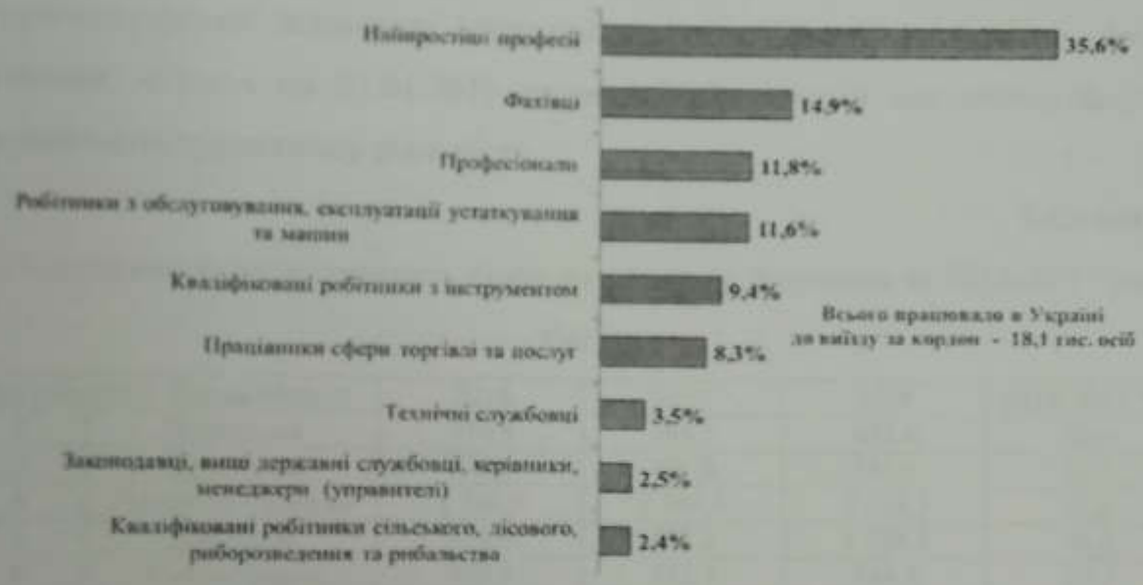


Рис. 2.5 Працевлаштування громадян за кордоном, %

За видами економічної діяльності до виїзду за кордон понад третину трудових мігрантів з України працювали у сфері транспорту, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності, а також у переробній промисловості (10%) та на будівництві (10%). На момент виїзду за кордон понад третину трудових мігрантів працювала на низькокваліфікованих роботах; 15% – займали посади фахівців; 12% – професіоналів, 12% – робітників з обслуговування, експлуатації та складання устаткування та машин.

2.2 Міжнародний ринок туристичних послуг в сучасних умовах

Туристська індустрія є сукупністю виробничих одиниць (підприємств/закладів), що належать до різних видів економічної діяльності, які виробляють продукти і послуги, які цілком або частково споживаються відвідувачами. Спостереження за цими одиницями дозволяє формувати статистичні дані про обсяг і розподіл туристів по країні, вимірювати внесок туризму в національну економіку. Згідно з Ліцензійним реєстром суб'єктів туроператорської діяльності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, станом на 01.01.2019 видано 2737 ліцензій підприємствам, що здійснюють туристичну діяльність.

Таблиця 2.6

Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів за 2016-2017 рок, тис грн

Код області	Назва області	2016	2017	2018	2018/2017, %
2	Вінницька	310,4	394,7	483,8	22,6
3	Волинська	373,4	491,8	584,6	18,9
4	Дніпропетровська	1 749,9	2 084,9	2 523,5	21,0
5	Донецька	914,3	837,3	1 224,4	46,2
6	Житомирська	349,4	452,3	544,8	20,5
7	Закарпатська	2 199,1	2 901,6	3 802,0	31,0
8	Запорізька	2 088,9	2 711,6	3 665,9	35,2
9	Івано-Франківська	2 292,8	3 021,6	3 699,4	22,4
10	Київська	1 247,9	1 560,0	2 326,9	49,2
11	Кіровоградська	167,9	203,3	259,3	27,5
12	Луганська	102,7	119,0	143,9	20,9
13	Львівська	8 418,5	10 733,1	13 417,6	25,0
14	Миколаївська	1 155,3	1 429,1	1 832,6	28,2
15	Одеська	7 336,9	9 064,0	11 550,7	27,4
16	Полтавська	717,1	1 076,7	1 341,0	24,5
17	Рівненська	266,5	308,7	355,7	15,2
18	Сумська	227,6	289,2	332,2	14,9
19	Тернопільська	240,0	292,5	402,0	37,4
20	Харківська	1 780,5	2 495,6	2 979,6	19,4
21	Херсонська	1 888,4	2 702,9	3 690,4	36,5
22	Хмельницька	465,7	508,8	731,5	43,8
23	Черкаська	409,5	545,5	724,1	32,7
24	Чернівецька	318,6	418,8	527,2	25,9
25	Чернігівська	311,9	444,5	599,4	34,9
26	м. Київ	18 761,5	25 147,1	32 983,6	31,2
Всього по Україні		54 094,8	70 234,5	90 725,8	29,2

З них, за видами туризму: - внутрішній, в'їзний та виїзний – 2262 ліцензії; - внутрішній та в'їзний – 391 ліцензія; - виїзний та в'їзний – 9 ліцензій; - виїзний та внутрішній – 6 ліцензій; - внутрішній – 4 ліцензії; - виїзний – 57 ліцензій; - в'їзний – 8 ліцензій. За метою поїздки найбільша кількість туристів здійснювала подорожі: - з культурно-пізнавальною метою – 1 731,1 тис. осіб; - службовою – 110,1 тис. осіб; - лікувально-оздоровчою – 17,2 тис. осіб; - круїзний – 11,0 тис. осіб; - міський туризм – 10,7 тис. осіб; - гірський курорт – 8,9 тис. осіб; - пригодницький – 6,5 тис. осіб; - екологічний – 4,4 тис. осіб - інші – 1 476,15 тис. осіб.

ТОП-5 областей України за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору (табл. 2.6), що надійшли до місцевих бюджетів, у 2018 році: м. Київ – 33,0 млн грн (36,4% від загальної суми турзбору); Львівська обл. – 13,4 млн грн (14,8%); Одеська обл. – 11,6 млн грн (12,7%); Закарпатська обл. – 3,8 млн грн (4,2%); Івано-Франківська обл. – 3,7 млн гривень (4,1%).

Спостерігається позитивна динаміка щодо сплати податкових платежів до Державного бюджету України підприємствами, що здійснюють туристичну діяльність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сума податкових платежів до Державного бюджету України підприємствами, що здійснюють туристичну діяльність, млн грн

	2016	2017	2018	2018/2017, %
Юридичні особи	2 320,3	3 225,7	3 845,1	19,2
Фізичні особи - підприємці	175,9	273,1	377,1	38,1
Всього	2 496,2	3 498,8	4 222,2	20,7

У 2018 році сума податкових платежів від юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців, які здійснюють туристичну діяльність, склала 4 222,2 млн грн, що на 20,7% більше, ніж у 2017 році. При цьому обсяг платежів від юридичних осіб збільшився на 19,2%, а від фізичних осіб-підприємців – на 38,1%.

В'їзд іноземців в Україну та виїзд українців за кордон (2015-2018 роки) наведено на рис. 2.6.

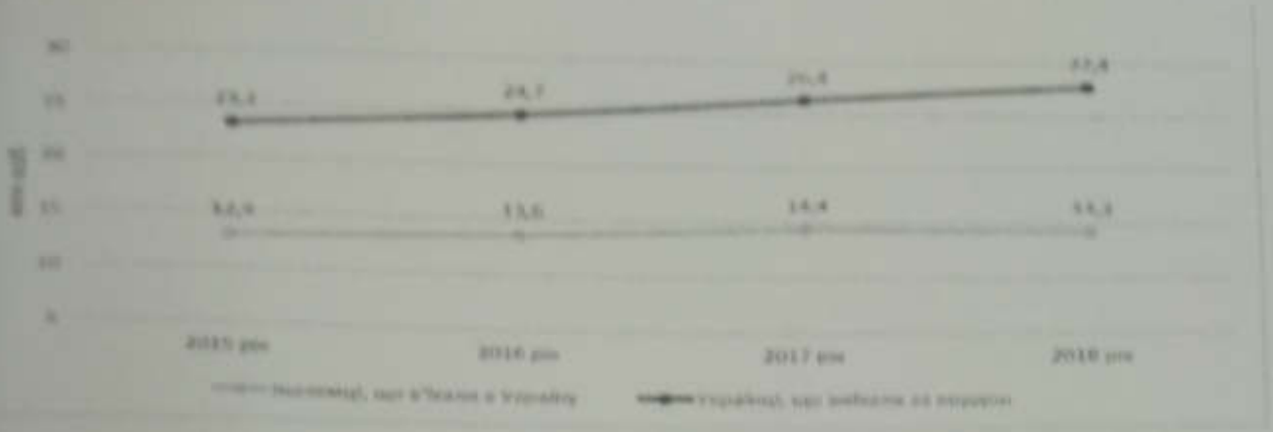


Рис. 2.6 В'їзд іноземців в Україну та виїзд українців за кордон (2015-2018 роки)

Аналізуючи туристичний потік протягом 2015 – 2018 років слід зазначити тенденцію до зростання, хоча за результатами 2018 року показник в'їзного туризму залишився фактично на рівні 2017 року.

Таблиця 2.7

Інформація щодо кількості іноземних громадян, що приїхали до Українитис. осіб

	2015 рік	2016 рік	2016/ 2015, %	2017 рік	2017/ 2016, %	2018 рік	2018/ 2017, %
I квартал	2 864,8	2 427,3	-15,3	2 631,5	8,4	2 547,7	-3,2
II квартал	3 214,0	3 392,7	5,6	3 697,1	9,0	3 673,4	-0,6
III квартал	3 733,2	4 559,5	22,1	4 769,5	4,6	4 935,7	3,5
IV квартал	3 074,2	3 226,3	4,9	3 323,1	3,0	3 050,1	-8,2
Всього	12 886,2	13 605,9	5,6	14 421,2	6,0	14207,0	-1,5

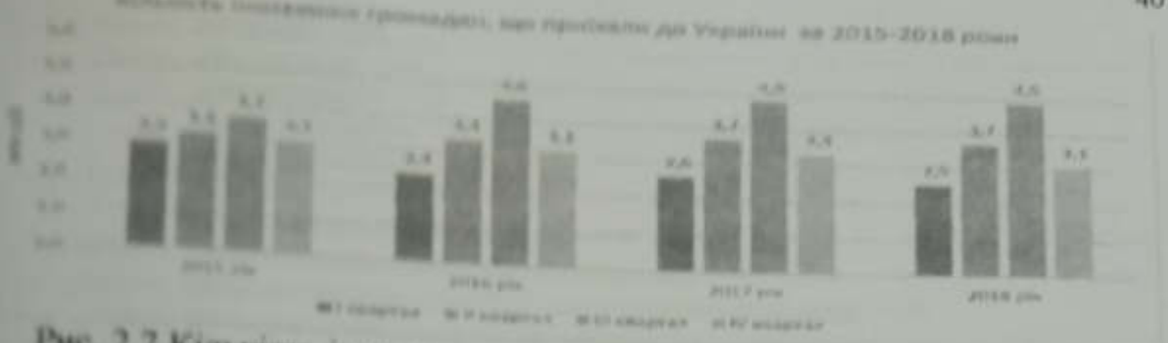


Рис. 2.7 Кількість іноземних громадян, що приїхали до України [45]

Прикордонні країни традиційно є лідерами за кількістю відвідування України: Молдова, Білорусь, Росія, Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина (табл.. 2.8).

Таблиця 2.8

ТОП-20 країн, громадяни яких найчастіше відвідують Україну, тис. осіб [45]

Країна		2015	2016	2017	2018	Приріст 2018/2017, %
1	Молдова	4739,6	4474,2	4 548,2	4 436,7	-2,5
2	Білорусь	1898,5	1827,8	2 733,0	2 666,7	-2,4
3	Росія	1321,0	1542,6	1 521,0	1 539,2	1,2
4	Польща	1156,9	1195,1	1144,4	1 097,1	-4,1
5	Угорщина	1072,1	1271,2	1059,8	915,8	-13,6
6	Румунія	765,0	775,8	792,9	740,5	-6,6
7	Ізраїль	149,6	217,2	261,1	317,8	21,7
8	Словаччина	413,2	410,7	366,3	314,0	-14,3
9	Туреччина	142,9	206,7	275,5	279,2	1,3
10	Німеччина	155,8	171,5	210,1	237,9	13,3
11	США	108,5	138,2	154,1	184,3	19,7
12	Великобританія	54,8	70,4	78,8	116,0	47,3
13	Італія	63,3	77,8	84,6	97,6	15,4
14	Азербайджан	75,8	105,9	96,1	93,8	-2,3
15	Литва	35,3	52,3	75,6	93,3	23,4
16	Чехія	39,5	49,1	67,7	78,6	16,0
17	Франція	46,0	54,3	61,2	66,8	9,2
18	Болгарія	35,6	42,2	47,0	50,7	7,9
19	Грузія	37,8	48,4	49,3	47,6	-3,3
20	Казахстан	27,6	37,6	41,5	46,9	13,3
Всього		12886,2	13605,9	14421,2	14 206,7	-1,5

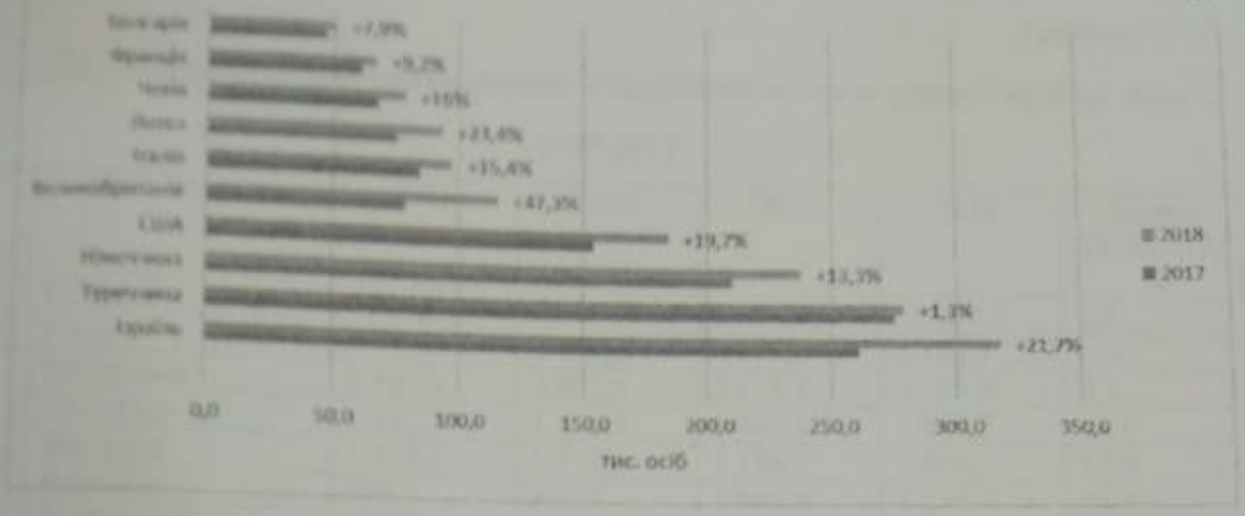


Рис. 2.8 Динаміка росту в'їзду в Україну з неприкордонних країн [45]

За підсумками 2018 року можна відзначити незначне збільшення виїзного туристичного потоку на 5,2 %, у порівнянні з 2017 роком (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Інформація щодо кількості українських громадян, що виїхали до інших країн, млн. осіб [46]

	2015 рік	2016 рік	2016/2015, %	2017 рік	2017/2016, %	2018 рік	2018/2017, %
I квартал	4,8	5,3	9,8	6,9	30,9	5,8	-15,5
II квартал	5,7	6,5	13,0	5,6	-14,1	7,1	26,7
III квартал	6,8	6,9	1,2	7,8	12,8	8,2	5,5
IV квартал	5,8	6,0	3,5	6,2	2,7	6,7	8,7
Всього	23,2	24,7	6,5	26,4	7,2	27,8	5,2

Найчастіше громадяни України (табл. 2.10) відвідують прикордонні країни: Польщу, Росію, Угорщину, Молдову, Білорусь, Румунію, Словаччину.

2018 році частка кількості українських громадян, подорожуючих за кордон до прикордонних країн складає близько 81,3% виїзного туристичного потоку, із зменшенням відвідувань Росії та Молдови.

Таблиця 2.10

ТОП-20 країн, до яких найчастіше подорожують громадяни України, тис. осіб [45]

	ТОП-20 країн	2015	2016	2017	2018	Приріст 2018/2017, %
1	Польща	9 505,7	10 111,1	9 991,0	10 000,5	0,1
2	Росія	4 110,0	3 859,8	4 376,4	4 162,7	-4,9
3	Угорщина	2 442,1	2 893,4	3 118,8	3 219,3	3,2
4	Молдова	1 727,3	1 655,8	1 680,4	1 665,5	-0,9
5	Білорусь	1 325,5	1 114,5	1 186,5	1 400,1	18,0
6	Румунія	678,7	857,7	1 045,4	1 236,7	18,3
7	Туреччина	510,5	930,7	1 185,1	1 192,5	0,6
8	Єгипет	350,9	417,9	733,6	1 131,7	54,3
9	Словаччина	755,2	886,1	854,7	917,7	7,4
10	Німеччина	294,8	276,0	344,2	533,9	55,1
11	Італія	113,4	122,3	173,6	287,3	65,5
12	ОАЕ	137,4	150,7	166,6	184,5	10,7
13	Ізраїль	129,3	146,4	155,1	148,9	-4,0
14	Австрія	106,5	105,9	115,4	147,3	27,6
15	Іспанія	60,7	89,6	113,0	146,2	29,4
16	Греція	101,3	96,4	104,8	134,8	28,6
17	Грузія	81,6	104,5	112,0	121,1	8,1
18	Франція	98,4	92,7	106,7	116,7	9,4
19	Чехія	52,7	41,8	73,5	88,6	20,5
20	Кіпр	57,3	80,0	58,3	83,5	43,2
	Всього	23171,2251	24 668,2	26 437,4	27 810,9	5,2

З не прикордонних країн зростання кількості подорожей відбулося до Італії, Німеччини, Єгипту, Кіпру, Іспанії, Греції, Австрії тощо.

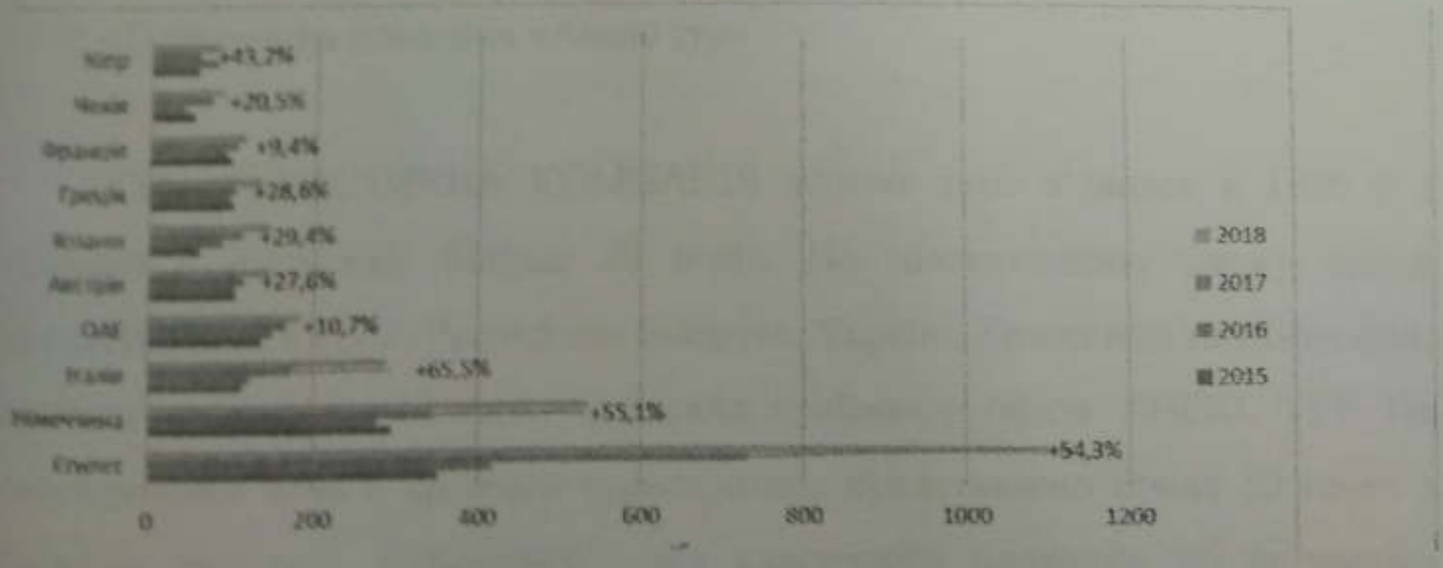


Рис. 2.9 Частка кількості українських громадян, подорожуючих за кордон

У 2018 році загальний дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку і аналогічних обов'язкових платежів) склав 16 935,3 млн грн, у тому числі сума комісійних, агентських та інших винагород – 384,2 млн гривень. При цьому операційні витрати, зроблені суб'єктами туристичної діяльності склали 12 408,1 млн гривень.

Таблиця 2.11

ТОП-10 туроператорів за кількістю обслугованих українських громадян,

№ з/п	Найменування	Кількість туристів, осіб
1	ТОВ «ДЖОІН АП!»	878 416
2	ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ « Анекс тур»	515 582
3	ТОВ «ТЕЗ ТУР»	284 956
4	ТОВ «АККОРД-ТУР»	260 563
5	ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»	242 071
6	ТОВ «ТТВК»	230 462
7	ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»	228 381
8	ТОВ «ПЕГАС ТУРИСТИК»	115 887
9	ТОВ «ГТО»	66 400
10	ТОВ «ЗЕВС ТРЕВЕЛ»	20 014
Всього за даними туроператорів		3 148 162

Отже, одна з головних туристичних компанія України - ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур». Розглянемо характеристику діяльності більш детально.

2.3 Діагностика діяльності вітчизняного лідера туристичного бізнесу ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур»

ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «Анекс тур» з'явився в 1996 р і відомий в світі вже більше 20 років. На міжнародному ринку бренд представлений в Росії, Республіці Білорусь, Україні, Казахстані та Німеччині, а також на курортах 12 країн працюють приймаючі офіси АНЕКС ТУР. На сьогоднішній день в арсеналі туроператора представлено понад 30 країн з багатою палітрою відпочинку - від класичного пляжного до активного

глобальної системи туризму. «Анекс тур» допомагає людям подорожувати легко і даруємо головну радість – відкриття, та прагне зробити якісний відпочинок доступним кожному.

Туристичне підприємство « Анекс тур» є комерційною організацією, основною метою діяльності якого є отримання прибутку. Воно є юридичною особою і діє на підставі: законодавства України; Статуту Товариства; рішень загальних зборів акціонерів Товариства; рішень Ради директорів Товариства. Термін діяльності Товариства не обмежений. Товариство діє на основі самофінансування [17].

В даний час «Анекс тур» продовжує динамічно розвиватися, з кожним роком відкриваючи нові маршрути. У всіх куточках земної кулі, куди організовуються тури від Анекс тур, відкриті власні підрозділи компанії - так, наприклад, у Туреччині їх налічується вже 3, а в Іспанії цілих 4.

За довгі роки роботи «Анекс тур» завоювала репутацію однієї з найбільш передових та інноваційних компаній на вітчизняному туристичному ринку. Взаємодія всіх філій компанії максимально скоординовано і оперативно. В даний час «Анекс тур» об'єднує більше десятка міжнародних компаній, які відправляють на відпочинок туристів з Росії та країн СНД і зустрічаючих їх безпосередньо після прибуття. Також для максимальної зручності клієнтів, є можливість оперативного замовлення туру через Інтернет.

Тури від « Анекс тур»– це багатий вибір маршрутів на всі смаки. Це і групові тури, і сімейних відпочинок, і спеціальні пропозиції для дітей і підлітків, і корпоративний відпочинок для організацій, та індивідуальні романтичні подорожі для молодят, і багато іншого. А професійні та привітні співробітники завжди готові запропонувати варіанти, найбільш відповідні смаку і фінансовим можливостям клієнтів.

«АНЕКС ТУР» завжди займає лідируючі позиції в рейтингах російських та українських туроператорів, а також постійно виграє різні премії у сфері туризму.

За минулі майже два десятка років з моменту заснування, «Анекс тур» стала досконалою високотехнологічної організацією, яка щорічно відправляє на відпочинок десятки тисяч людей.

Відмінна риса – це індивідуальний підхід і дбайливе ставлення до кожного конкретного клієнта, незалежно від його соціального статусу та рівня доходу.

ТОВ «Анекс тур» знаходиться за адресою: м. Запоріжжя, пр. Соборний, 15.

Споживачами «Анекс тур» є жителі м.Запоріжжя різної вікової категорії, а також і різного соціального статусу, але в основному це люди середнього достатку. « АНЕКС ТУР» організовує рекреаційні, пізнавальні, лікувально-оздоровчі тури як по Україні, так і за кордон, відповідно в послугах даної фірми потребують люди різного класу.

Сьогодні в Запорізькому регіоні існує багато туристичних фірм та туристичних агентств, які пропонують свої послуги. Турагенство «Анекс тур» працює на ринку Запоріжжя вже близько 6 років та надає ряд якісних послуг для своїх клієнтів.

Наразі в Запоріжжі функціонує 90 туристичних фірм. Завдяки їх невеликому розміру та схожості пропонованих послуг кожен день з'являються нові маленькі фірми, а старі залишають ринок. Так, в 2017 році кількість фірм досягала майже 115, а в 2018 – всього 104. Криза останніх років мала суттєвий вплив на розвиток туристичної галузі в Україні, Запорізький регіон не є виключенням. Зміна курсу валют призвела до коливання цін на туристичні послуги, як на послуги виїзного характеру, так і на туризм в межах України. А отже, тур фірми, що залишились на ринку та продовжують ефективно функціонувати мають ряд конкурентних переваг, що дозволяють їм успішно надавати свої послуги споживачам. Проаналізувавши діяльність туристичного агентства «Анекс тур» можна визначити ряд переваг, які дозволяють турагентству успішно здійснювати свою діяльність. До таких можна віднести:

– можливість підібрати масу цікавих варіантів відпочинку, незалежно від пори року;

– крім замовлення основних послуг - авіатурів або автобусних турів, скористатися переліком додаткових послуг:

– оформлення закордонного паспорта в Запоріжжі;

– допомога в оформленні візи в Запоріжжі;

– забронювати квиток або готель;

– легалізація документів апостиль в Запоріжжі або в Києві;

– візова підтримка в країни Європи та Азії;

– тури в розстрочку під 0%;

– замовляючи тур є можливість скористатись пропозиціями раннього бронювання або вибрати один з актуальних гарячих турів в Запоріжжі;

– співробітники турагентства зажди готові відповісти на будь-які питання з приводу наявних турів, цін, клімату, традицій, тощо.

Компанія постійно розвивається, вчиться, розширюючи спектр туристичних послуг, бере участь у багатьох туристичних заходах в Україні та за кордоном. Менеджери « Анекс тур» постійно поповнюють свої знання, відвідуючи рекламно-інформаційні тури, вивчаючи нові туристичні напрямки і країни. До команди входять:

– директор;

– головний бухгалтер;

– старший менеджер по туризму (напрямки: Греція, Хорватія, Чорногорія, Скандинавія, Латинська Америка, круїзи);

– менеджер з туризму (напрямки: Туреччина, Іспанія, Кіпр, Італія, ОАЕ, Таїланд, екскурсійні авіатури, екзотика);

– менеджер з туризму (напрямки: Туреччина, Єгипет, Болгарія, Туніс, Грузія, автобусні тури по Європі, відпочинок в Україні);

– менеджер з продажу авіаквитків, консультації з візової підтримки, легалізації документів;

– менеджер з оформлення виїзних документів;

– помічник менеджера;

– кур'єр.

«Анекс тур» надає ряд туристичних послуг починаючи від оформлення документів, бронюванням готелей/білетів та надання готових автобусних та авіатурів.

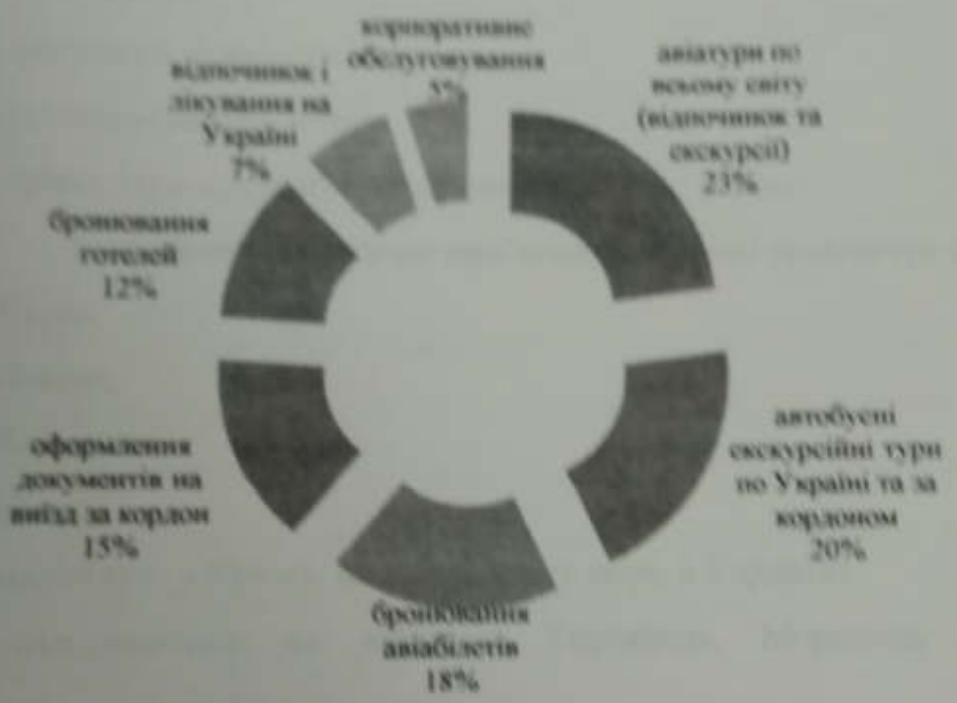


Рис. 2.10 Основні напрямки роботи Анекс тур

На сьогодні ТОВ «Анекс тур» пропонує такі види відпочинку:

– новорічні тури;

– гірськолижні тури;

– відпочинок на морі;

– автобусні тури;

– авіатури;

– SPA і лікування;

– круїзи;

– відпочинок в Україні;

– екскурсії Запоріжжя;

– тури від Аккорд Тур.

Турагентство «Анекс тур» є офіційним агентством з продажу турів від туроператора «Анекс Тур». Турфірма «Анекс тур» пропонує путівки Анекс Тур за наступними напрямками:

– автобусні тури

– активно - пасивні тури

– дитячі тури

– фестивалі, концерти, події

– сезонно-святкові тури.

« Анекс тур» пропонує подорожі Україною, а саме:

– подивитися: історичні пам'ятники і чудові архітектурні ансамблі:

- Києва,

- Львова,

- Чернігова,

- Умані.

- відпочити: у Криму, на Азовському морі, в Карпатах.

- оздоровитися: на курортах Трускавця, Моршина, Хмільника, Миргорода.

Щодо закордонних подорожей, то із Запоріжжя турагентство пропонує найпопулярніші напрямки: Туреччина, Єгипет, Греція, Чорногорія, Болгарія, також більш екзотичні путівки в Тайланд, В'єтнам, Гоа, Шрі Ланка, Куба, Домінікана, Мексика і т.п. Як правило, жителі Запоріжжя вибирають путівки по системі все включено (all inclusive). Такі путівки економлять гроші. Хоча вартість такої путівки і вище, але включає весь комплекс послуг: переліт, проживання, харчування, розваги.

	активно-пасивні тури	фестивалі, концерти,	сезонно святкові тури	тури для школярів	інші тури
2016	50,0%	25,8%	14,2%	8,0%	2,0%
2017	48,1%	25,0%	13,5%	7,1%	6,3%
2018	49,5%	25,5%	13,5%	7,5%	4,0%

Рис. 2.11 Активно – пасивні та тури для школярів 2016-2018 р.р.

Таким чином, в 2018 році спостерігається різке падіння попиту на активно-пасивні тури та тури для школярів (рис. 2.11), але попит на фестивалі, концерти, події та сезонно святкові тури майже не змінився порівняно із 2017 роком. В той же час, попит на інші тури, а саме економ тури та тури вихідного дня підвищився майже в три рази. Така зміна стала передбачуваною, адже економ тури та тури вихідного дня є одними з найдешевших автобусних турів. Аналіз даних напрямів туризму за перше півріччя 2019 року показав напрямки, що є найбільш популярними серед українських туристів. На першому місці з невеликим відривом опинилася Туреччина, потім йде Єгипет, а на третьому місці, як і минулого року, - Болгарія. Однак поки її частка істотно менше, ніж рік тому. В той же час, попит на Грецію скоротився більш ніж у два рази. Тепер ця країна фактично ділить четверте місце з Кіпром. Якщо торік п'яте і шосте місце займали Чорногорія (6,6%) і Емірати (4,1%), то цього літа напрямки опустилися відповідно на дев'ятому і десятому позиції.

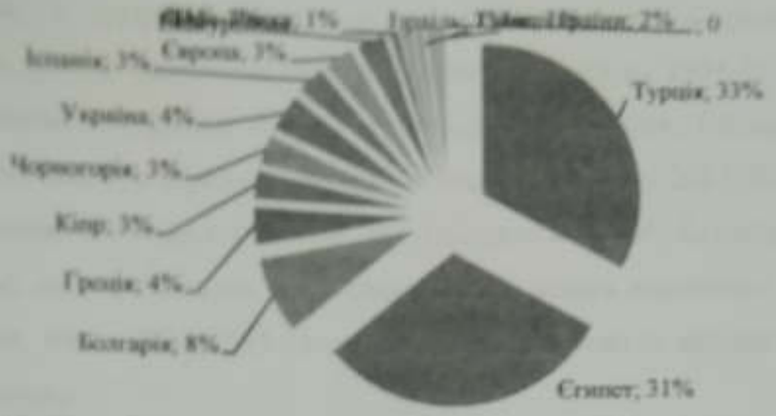


Рис. 2.12 Популярні напрями серед українських туристів за перше півріччя 2019 року

У десятку лідируючих напрямків потрапила Україна, що обігнала пляжну Іспанію і екскурсійну Європу. Якщо враховувати, що турагентство орієнтоване в основному на виїзні напрямки (туристи по Україні зазвичай їздять самостійно), то результат можна вважати приголомшливим.

Чехія, яка рік тому мала показник 2,2%, зараз набрала лише відсоток - була включена в «екскурсійну Європу» разом з іншими країнами цього регіону, що набрали приблизно однакові показники. Існує багато факторів, що впливають на рішення споживачів туристичних послуг при виборі напрямку. Найпопулярнішим часом для здійснення подорожей є зима та літо. Статистика показує, що в цей час пріоритет віддається певним країнам.

Рис. 2.13 Кількість проданих путівок за зимовий період 2016/2017р. та 2017/2018 рр.

Таким чином, з графіку видно, що за рік ситуація на ринку туристичних послуг значно змінилась. Протягом зимнього сезону 2016-2017 року переважна більшість туристів обрали такі країни як Єгипет, Таїланд, ОАЕ, Туреччину та Домінікану, а через рік, протягом зимнього сезону 2017-2018 року туристи в переважній більшості (майже 50%) віддали перевагу Єгипту.

В той же час, кількість турів в Таїланд значно впала порівняно із попередніми роками, але в 2014-2015 стала майже однаковою із кількістю проданих турів в Туреччину.

Одним із найактуальніших видів зимового відпочинку є горно лижні тури. Статистика показує, що кількість українських туристів, що відділи перевагу таким видам відпочинку значно змінилась в плані виїзного туризму, але в той же час скоротилась у відношенні України.

Проаналізувавши динаміку цін на закордонні та гірськолижні курорти України, можна побачити великий розрив цін між курортами Болгарії, Польщі, Словаччини та Карпат.

Цікавими країнами в плані цінової статистики та кількості туристів, що систематично їх відвідують залишаються Шри-Ланка та Таїланд. У порівнянні із попереднім роком ціни на тури в Шри-Ланку впали найменше, але основні тури тримаються майже на тому самому рівні, що і в попередньому році, а деякі навпаки – підвищуються в ціні, але кількість туристів до цієї країни росте кожен рік, зберігаючи свою аудиторію туристів. Тури в Таїланд стали за рік більш доступними для українських туристів, але навіть із зниженням цін на 10-15% ця країна залишається однією із найдорожчих для українських туристів.

Літній туризм є дуже поширеним серед українців які люблять подорожувати. Найактуальнішими бюджетними напрямками для українських туристів залишаються країни, які не потребують оформлення візи. До десятки улюблених безвізових країн увійшли: Туреччина, Ізраїль, Таїланд, Туніс, Чорногорія, Єгипет, Грузія, Аргентина, Домініканська Республіка та Перу.

Перельоти в більшість з цих країн є досить затратними, а отже не завжди доступні до середньостатистичного українця.

Аналіз країн, за ТОВ « Анекс тур», які відвідали українці в 2018 році показав найпопулярніші країни. До них увійшли:

Рис. 2.13 Країни в які виїджали українці в літку 2018 року [44]

Таким чином, в 2018 році чверть українських туристів відвідали Турцію, та 20% - Єгипет. В розділ інші країни були віднесені переважно країни Європи, адже українцям все потрібно оформлювати візу для того, щоб відвідати ці країни, але в той же час, автобусні тури, з не дуже високими цінами є дуже популярними.За даними літа 2018 року можна побачити певні змін и у виборі країн:

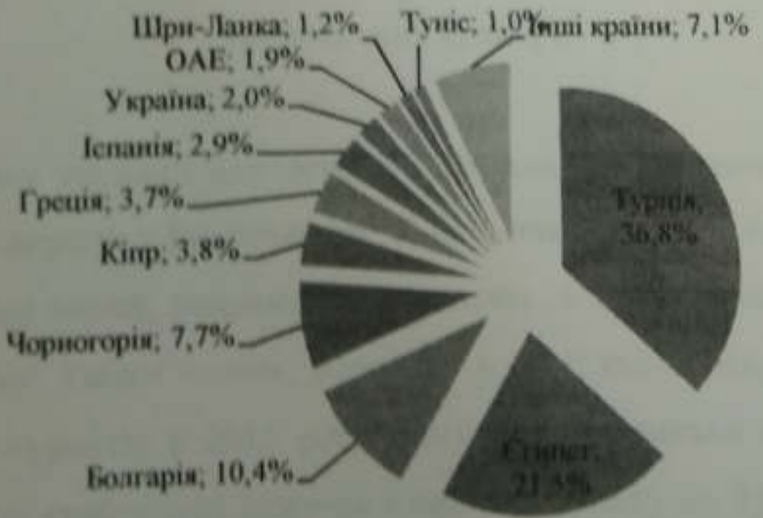


Рис.2.14 Країни в які виїжджали українці в літку 2018 року [45]

Згідно рис. 2.14 лідерами літнього відпочинку для українців залишається Турція та Єгипет, ці країни вибрали майже 60% українських туристів. У зв'язку з падінням національної валюти, нестабільністю економічної ситуації в країні та проблемами з візами, ще більші конкурентні переваги має в цьому році Турція. В той же час, попит на Болгарію зменшився, але це прекрасний результат, адже в літній період Болгарія пропонує в більшості автобусні тури та великий вибір маршрутів із різних міст України (у тому числі Києва, Львова, Дніпропетровська, Одеси та Харкова). В цьому випадку визначальним виявився фактор ціни - найпопулярнішими були дешеві тури, до яких якраз і відносяться автобусні.

Безвізовий напрям Чорногорії стає все більш популярним серед українських туристів, недорогі тури та відсутність віз підняли цей напрям на відсоток у порівнянні з минулим роком.

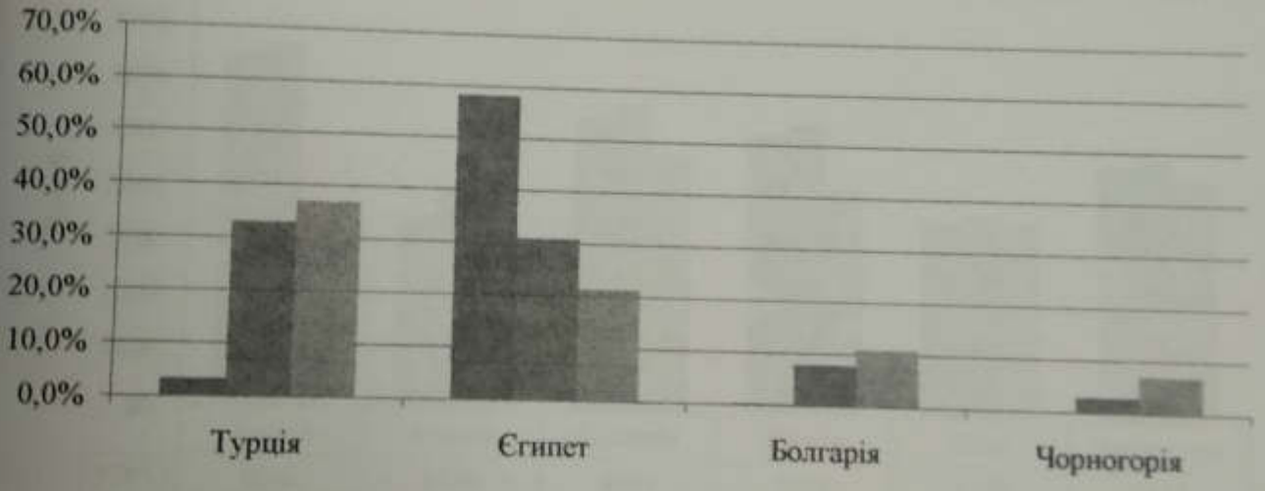


Рис. 2.15 Зміна попиту українців в залежності від сезону лідируючих туристичних країн [45-46]

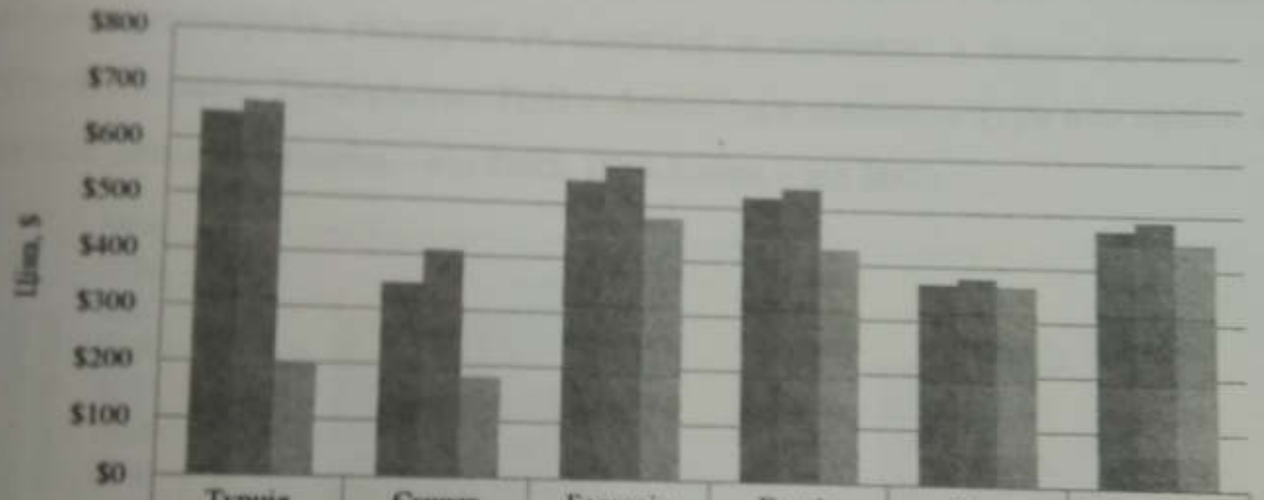
Рік тому українці найчастіше вибирали між дешевими на той момент Еміратами і дорогою Туреччиною. У нинішньому сезоні обсяги перевезення в ОАЕ значно впали, напрямок подорожчав, а Туреччина, навпаки, знизила цінову планку. Таким чином, подорожі в ОАЕ стали більш затратними для українських туристів в 2015 році, тому спостерігається істотне зменшення попиту на цю країну, так само як і падіння попиту на Туніс в порівнянні з минулим роком майже на 1,5%. Тури в Шри-Ланку падають в ціні, що стає

причинною підняття попиту на цю країну до 1,25% з позначки близької до 0,3% літом 2014 року.

Цікавим фактом є виділення в літньому сезоні 2018 року України, як самостійного напрямку туризму.

Проаналізувавши напрямки за 2018 роки можна виокремити чотири лідируючих країни, а саме: Турція, Єгипет, Болгарія та Чорногорія та проаналізувати зміну попиту на них в залежності від сезону:

Турція залишається найбільш привабливим напрямком для українських туристів, та за даними турагентства «Анекс тур» попит на туристичні путівки до цієї країни збільшується літом на пляжний відпочинок та зменшується зимою, але актуальними стають екскурсійні путівки до цієї країни та Новий Рік в Стамбулі.



	Турція	Єгипет	Болгарія	Греція	Кіпр	Чорногорія
■2013	$650	$350	$545	$522	$370	$473
■2014	$670	$410	$574	$540	$381	$490
■2015	$200	$180	$480	$430	$368	$450

Рис. 2.16 Динаміку зміни цін на туристичні путівки [45]

Головним критерієм вибору напрямку для більшості туристів є ціна туристичного пакету послуг. У зв'язку із економічною нестабільністю в країні, ціни на туристичні послуги значно зростають, а кількість бажаючих подорожувати зменшується. Але цікавим фактом є те, що певні країни є пріоритетними для певних груп населення. У зв'язку із зміною доходів громадян та підвищенням цін на товари першої необхідності, більша частина

споживачів туристичних послуг, що націлена на бюджетні види послуг, змінює свої пріоритети в залежності від зміни цін на тури різних напрямків. В той же час, цікавим фактом є ситуація із Турцією, Єгиптом та такими країнами як Таїланд та Шрі-Ланка.

Напрями Турція, Єгипет, Болгарія, Греція, Кіпр, Чорногорія є одними з найпопулярніших за останні 3 роки. Динаміку зміни цін на туристичні путівки можна простежити в статистиці.

В порівняння, розглянемо ситуацію на ринку туристичних послуг із такими країнами як Таїланд та Шрі-Ланка. Дослідження показали, що ці країни зазвичай обирають туристи із більшим достатком, адже вони пропонують екзотичний відпочинок за розумну ціну. Відпочинок з дітьми, на відміну від попередніх країн тут не дуже популярний, адже в більшості країни пропонують екскурсії та пляжний відпочинок, а також розваги на будь-який смак. Турагенство ТОВ « Анекс тур» пропонує тури в ці країни за такими цінами: Таїланд – від $895, Шрі-Ланка – від $600.

Рис. 2.17 Динаміка потоку туристів за 2017-2018 роки

Аналіз цін туристичних путівок в ці країни показав, що ціни за період 2017-2018 роки майже не змінились, але все таки зі впливом кризи та динамікою зміни курсів валют спостерігається невелике підвищення цін на 5-10%. Завдяки особливостям клімату країни залишаються популярними цілий рік та ціна не дуже змінюється в залежності від сезону.

Дослідження основних категорій населення, що звертається до туристичної фірми показало, що це люди різного соціального статусу та мають різний фінансовий достаток. Таким чином, тури до таких країн як Туреччина та Єгипет обирають люди із середнім достатком та люди, які працюють на керівничих посадах у невеликих компаніях та переважно лікарі, медики, а також манікюрниці, педікюрниці і перукарі. Аудиторія, що вибирає Таїланд та Шрі-Ланку це люди більш високого соціального статусу та мають значно вищий дохід, переважно це люди, які займають керівні посади у великих компаніях, бізнесмени, а також фрілансери, умовою для роботи яких є наявність інтернету. Щодо автобусних турів та турів переважно європейського напрямку, то вони є популярними серед студентів, людей середнього достатку та є досить недорогими в порівнянні із всіма турами в східні країни.

Для сімейних подорожей з дітьми найпопулярнішим напрямком є Іспанія та Чорногорія. Ці країни є не дорогими та курорти надають більший спектр послуг для туристів з дітьми. Не менш популярними є такі країни як Турція та Болгарія, далі йдуть: Греція, Італія, Молдавія та Вірменія. Подорожі на території України залишаються одними з найпоширеніших напрямів переважно для екскурсійних турів.

За даними на кінець 2019 року в Запорізькій області зареєстровано понад 120 компаній і організацій, що здійснюють турагентську та туроператорську діяльність на різних напрямках внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму. Відповідно майже всі туристичні фірми м.Запоріжжя (і не тільки) можна вважати конкурентами туроператора ТОВ « Анекс тур». Якщо розглядати конкурентів на певному прикладі організації турів, наприклад в Єгипет, то основними конкурентами на даному напрямку беззастережно можна вважати такі туристичні фірми як «Діскавері Тревел», «Інтурист», а також «Байда». Так як туроператора ТОВ « Анекс тур» є туроператором, відповідно він має посередників в вигляді турагентів. З усіма посередниками

туроператора ТОВ « Анекс тур» працює на основі агентської угоди, в якій прописані всі права і обов'язки обох сторін.

2.4 Аналіз управління кар'єрою менеджера компанії лідера галузі ТОВ « Анекс тур»

Розпочати аналіз управління діловою кар'єрою на ТОВ « Анекс тур» доцільно з аналізу служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника. У якості керуючого органу щодо кадрів підприємства в організаційній структурі визначено Департамент з управління персоналом.

Департамент з управління персоналом є самостійним структурним підрозділом. Адміністративно й функціонально перебуває в підпорядкуванні Президента й ради. Структуру й штатний розклад затверджує керівництво товариства. Вона складається з наступних секторів: сектор обліку й планування персоналу; сектор аналізу й розвитку персоналу. Свою діяльність Служба будує на основі постійного вивчення відповідності професійних можливостей співробітників цілям і завданням товариства, створення умов для їхнього розвитку й ефективного використання потенціалу співробітників для рішення поставлених завдань.

Основними завданнями департаменту є:

- участь у розробці й реалізації стратегії керування персоналом.

- забезпечення підприємства необхідною кількістю кадрів керівників, фахівців, робітників необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації.

- здійснення ефективного підбора, розміщення й реалізації трудового потенціалу кадрів відповідно до їх професійних, ділових і моральних якостей.

- участь у формуванні й розвитку стабільного трудового колективу, створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.

- постійне вдосконалювання управління кадрами на основі реалізації цільових програм, сучасних персоналів-технологій і наданні систематичної методичної допомоги керівникам підрозділів із проблем керування персоналом.

Відповідно до основних завдань даний департамент виконує такі основні функції:

- бере участь у розробці єдиної кадрової політики й здійснює її через повсякденну кадрову роботу;

- прогнозує перспективну й визначає поточну потребу в кадрах, джерела її задоволення;

- сприяє успішній адаптації нових працівників у колективі;

- аналізує наявний кадровий склад, планує професійно-посадове просування працівників;

- організує вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників на основі об'єктивної оцінки при широкому використанні різних методів, а також проведення атестації керівників і фахівців;

- формує кадровий резерв для висування на керівні посади, становить плани роботи з ним, розробляє схеми заміщення;

- здійснює безперервне утворення керівників і фахівців, організує підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації робітників;

- бере участь у розробці мотиваційної системи ефективного стимулювання працівників відповідно до їхнього трудового внеску;

- вживає заходів по зміцненню трудової дисципліни, забезпеченню соціальної рівноваги, попередженню трудових конфліктів;

- сприяє проведенню заходів виховного характеру, підтримці кращих традицій колективу.

- розробляє й реалізує кошторис фінансових витрат, пов'язаних з розвитком кадрів, оформленням прийому на роботу, придбання бланків трудових книжок і т.д.;

- організує навчання, різні дослідження, надає методичну допомогу керівникам підрозділів із проблем керування кадрами.

- візує проекти документів, що стосуються персоналу.

- організує ефективну систему персонального обліку, обробку вступник кадрової інформації з використанням персональних комп'ютерів;

- здійснює оформлення кадрових документів у встановлений термін і забезпечує їхня схоронність;

- готовить накази, розпорядження, матеріали, звіти, довідки, доповіді, пропозиції по кадрових питаннях;

- представляє необхідні документи для призначення пенсій, посібників працівникам й їхнім родинам в органи соціального захисту;

- представляє всі види державної статистичної звітності по роботі з кадрами, довідки, відкликання, характеристики по запитах відповідних організацій і працівників підприємства.

Проаналізувавши визначені в «Положенні про кадрову службу» задачі та функції відмічаємо, що плануванню кар'єри, мотивації до кар'єрного зростання приділяється обмаль уваги. Цей факт необхідно врахувати при удосконаленні системи управління діловою кар'єрою на ТОВ «МКДУ».

Коли в компанію приходить перспективний співробітник, йому необхідно дати зрозуміти, що на нього покладають особливі надії. Компанія повинна створити сприятливе мотиваційне середовище для розвитку співробітника, воно повинен одержати можливість приймати саму активну участь у програмах навчання компанії. І тоді його подальший успіх залежить уже від нього самого, від того, наскільки активний він буде в побудові власної кар'єри. Можлива кар'єра на підприємстві фахівця з реалізації нерухомості (ріелтер) у Департаменті продажів і маркетингу може включати такі основні посади:

- директор департаменту;

- керівник проектів;

- керівник відділення;

- наставник;
- менеджер (керує бригадою з 6-7 чоловік);
- агент;
- статист.

Проведено було дослідження мотивів кар'єрного зростання та виявлено ті, які є рушійною силою розвитку працівника – можливість самореалізації (рис. 2.18).

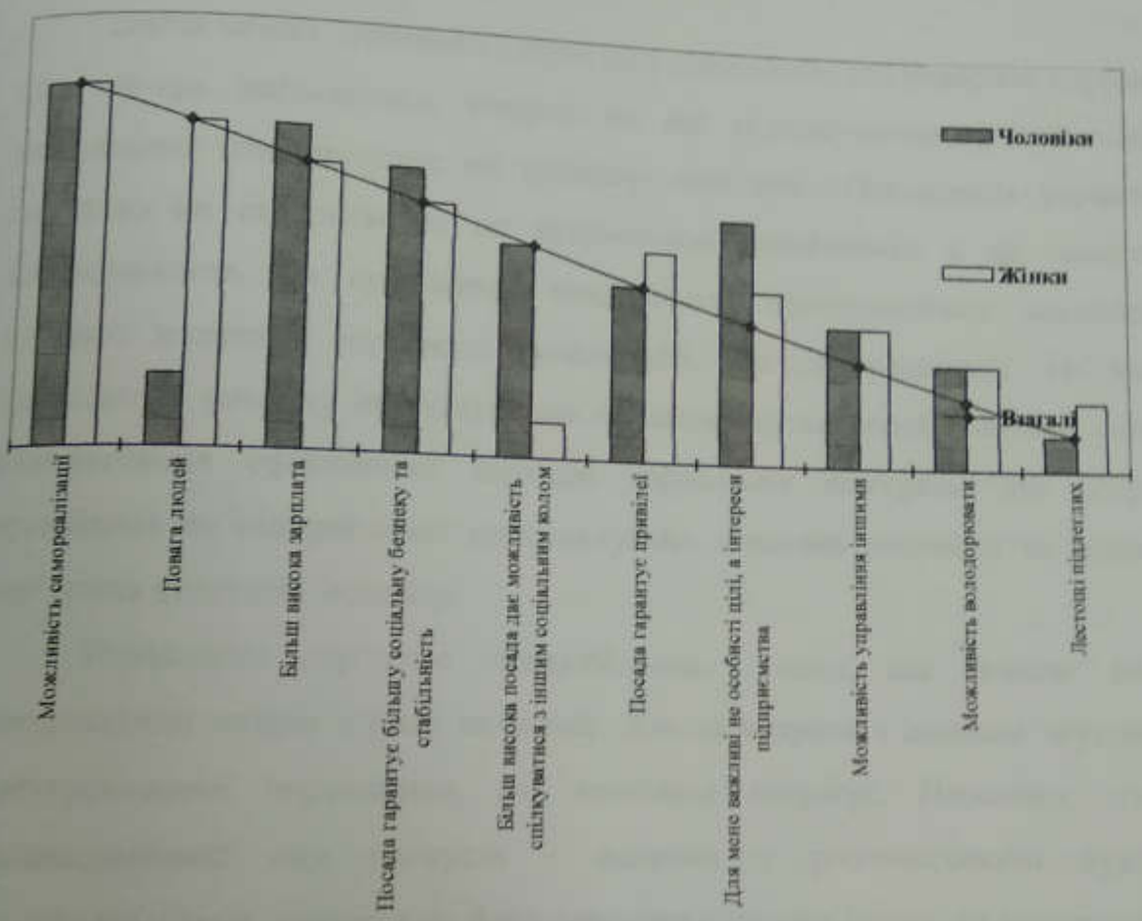


Рис. 2.18 Мотиви кар'єрного зростання

Дослідження умов розвитку кар'єри на підприємстві показує, що вони не надають працівникам можливості задовольнити потреби, що складають мотиваційне "ядро" кар'єрних устремлінь, унаслідок чого 59% персоналу підприємств не задоволені кар'єрою на підприємстві, 31% – не впевнені, що вона не відбулася, і тільки 10% задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних вважає, що підприємство не сприяє розвитку кар'єри і визначають такі

головні причини, через які кар'єра не відбулася: недосконала організація матеріального стимулювання (42,5%), відсутність можливостей кар'єрного зростання та мотивації до кар'єри (23,5 %), відсутність умов для самореалізації (13,5 %). Тому 40% управлінського персоналу й інших для підприємства працівників готові змінити місце роботи, як тільки виникнуть сприятливі умови, тобто інтереси підприємства та персоналу з питань кар'єри є неузгодженими.

Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як кар'єрою на підприємстві не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. За сучасними тенденціями організаційний менеджмент повинен надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації на підприємстві консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

Управління кар'єрою співробітника - захід, що вимагає певних матеріальних витрат з боку компанії. Але ці витрати з лишком окупаються конкурентними перевагами, які компанія одержує. Персонал, мабуть, найважливіший вид ресурсів з наявних у розпорядженні будь-якої організації. Отже, витрати на його розвиток є не чим іншим як інвестиціями в стабільні й успішне ''завтра'' компанії.

2.4.1 Аналіз забезпеченості ТОВ «Анекс тур» персоналом та витрат на його утримання

Одним із найважливіших факторів, які впливають на результат діяльності будь-якого підприємства, є кадри, персонал, трудові ресурси підприємства. У зв'язку з цим великого значення набуває аналіз праці і

оцінка ефективності її використання у виробничому процесі, вивчення впливу окремих трудових факторів на зміну кінцевих результатів діяльності, аналіз ефективності управління персоналом [44, с. 521].

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством.

Розглянемо детальніше структуру штатних працівників ТОВ « Анекс тур» за 2017–2018 рр.

Аналіз таблиці 2.1, показав, що чисельність працівників збільшилася у 2017 р. порівняно з 2017 р. на 3 чол. або 4,6%., а у 2018 р. порівняно з 2017 р. – на 2 чол. або 2,9%. Чисельність керівників протягом 2017-2018 рр. не змінювалася і становила 10 чол. Чисельність спеціалістів протягом 2017-2018 рр. також змінилася: так чисельність спеціалістів у 2018 р. становила 13 чол., а у 2017 р. 14 чол., тобто збільшилася на 1 чол. або 7,7%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. також збільшилася на 1 чол. або 7,1%. Чисельність службовців не змінилася за 2017-2018 рр. і становила 2 чол.

Таблиця 2.12

Склад і структура працюючих ТОВ « Анекс тур» за 2016-2017 рр., чол.

Показники	2016 р.		2017 р.		Відхилення до 2017 р.		2018 р.		Відхилення до 2017 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	+,-	%	Чол.	%	+,-	%
Середньооблікова чисельність працюючих працівників	65	100	68	100	+3	+4,6	70	100	+2	+2,9
облікового складу:	40	61,5	42	61,8	+2	+5,0	43	61,4	+1	+2,4
- робітники	10	15,4	10	14,7	0	0	10	14,8	0	0
- керівники	13	20,0	14	20,6	+1	+7,7	15	21,4	+1	+7,1
- спеціалісти	2	3,1	2	2,9	0	0	2	2,9	0	0
- службовці										

Аналізуючи структуру персоналу за категоріями (табл. 2.12), можна відмітити, що найбільшу питому вагу становлять робітники (61,5% у 2016 р., 61,8% у 2017 р. та 61,4% у 2018 р.). Відповідна частка управлінського персоналу – 38,5-38,6%. Серед управлінських кадрів переважає категорія спеціалістів (20,0-21,4%) і найменша частка службовців (3,1-2,9%).

Структурні зміни в персоналі підприємства пояснюються структурною перебудовою самого ТОВ.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Анекс тур» за віком, яка нами зображена на рис. 2.7.

Як видно з рис. 2.7 у робочій силі ТОВ « Анекс тур» переважають працівники віком 45–55 років, їх частка становить 24,6% у 2016 р., 26,5% у 2017 р. та 27,1% у 2018 р. Частка працівників у віці 35–44 років становить 21,5% у 2016 р., 23,5% у 2017 р. та 27,1% у 2018 р. Частка працівників у віці 26-34 років становить 20,0% у 2016 р., 20,6% у 2017 р. та 20,0% у 2018 р. Частка працівників у віці до 25 років у 2016 р. становила 15,4%, у 2017 р. – 11,8% та у 2018 р. – 11,4%. Частка працівників старших 56 років у 2016 р. становить 18,5%, 17,6% у 2017 р. та у 2018 р. 14,3%.

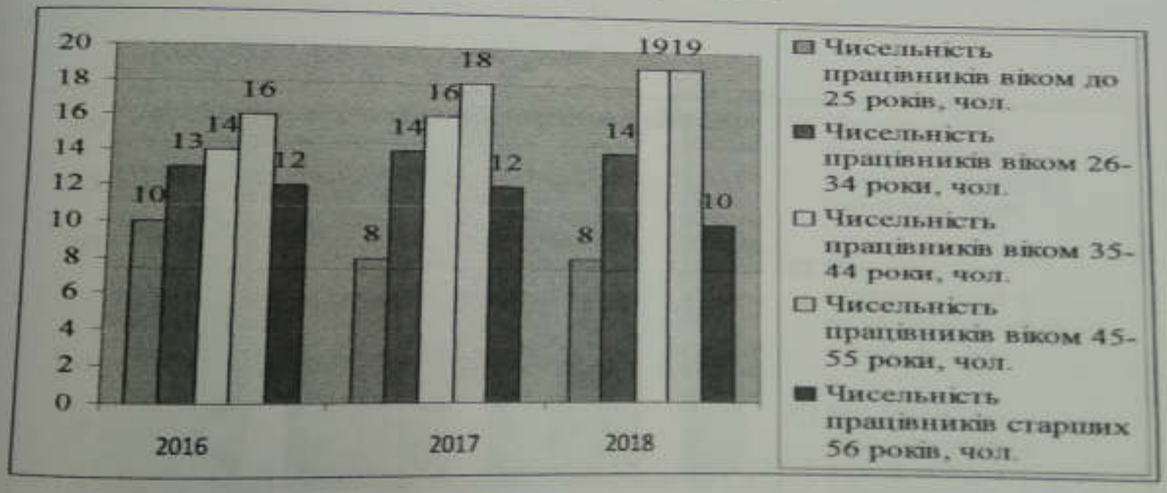


Рис. 2.19 Аналіз працівників ТОВ « Анекс тур» за віком у 2016-2018 рр.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ « Анекс тур» за статтю, яка нами зображена на рис. 2.20.

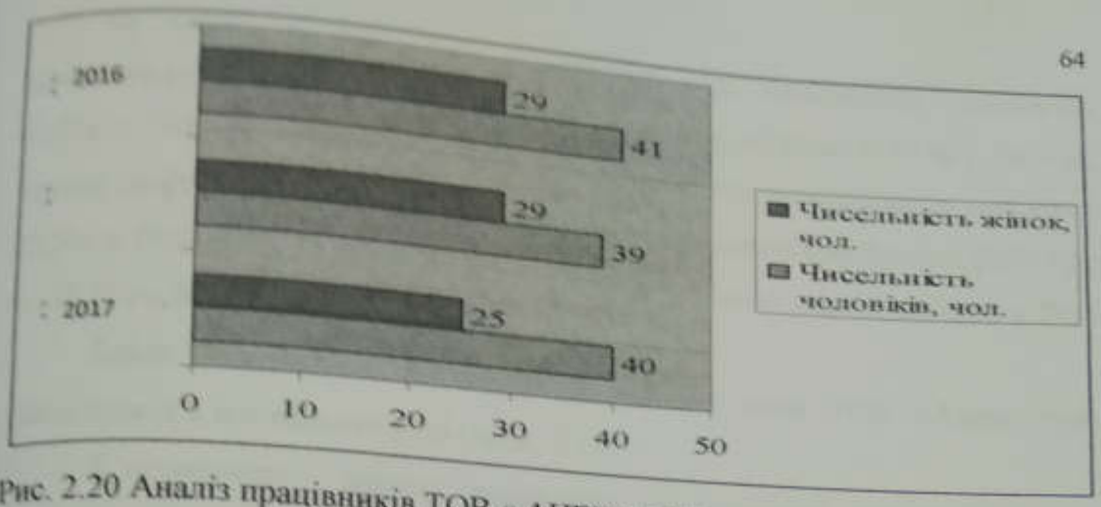


Рис. 2.20 Аналіз працівників ТОВ « АНЕКС ТУР» за статтю у 2016-2018 рр.

Як видно з рис. 2.20 у робочій силі ТОВ «Анекс тур» переважає чоловіча сила. Так, чисельність чоловіків у 2017 р. зменшилася порівняно з 2016 р. на 1 чол. або 2,5%, а чисельність жінок збільшилася на 4 чол. або 16,0%, а у 2018 р. порівняно з минулим роком чисельність чоловіків збільшилася на 2 чол. або 5,1%, а жінок – не змінилася і становила 29 чол.

Проаналізуємо чисельність працівників ТОВ « Анекс тур» за освітою (рис. 2.21).

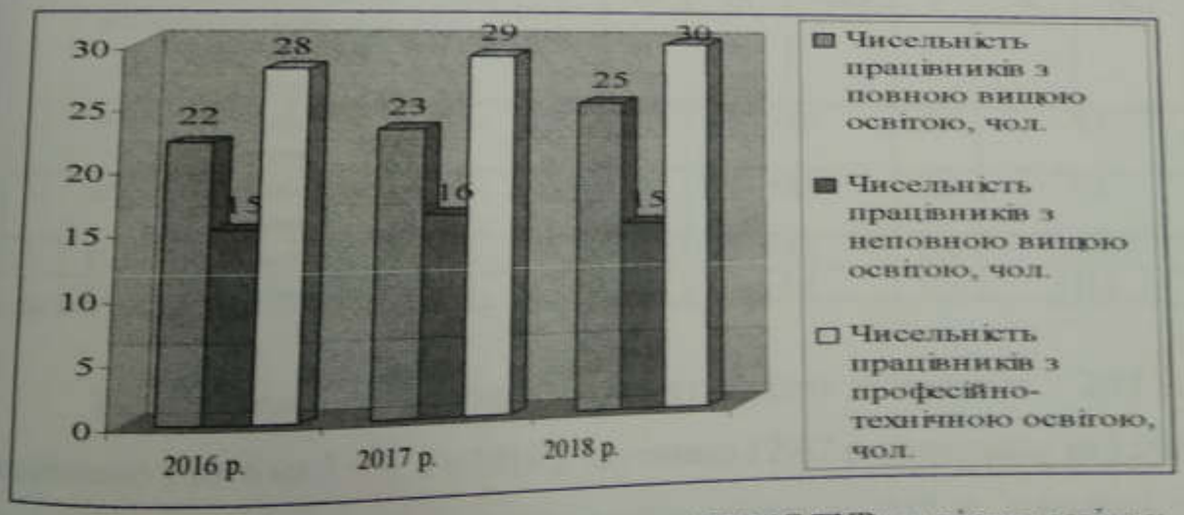


Рис. 2.21 Аналіз працівників ТОВ « АНЕКС ТУР» за рівнем освіти у 2016-2018 рр., чол.

Як видно з рис. 2.21 у робочій силі працівників товариства переважають працівники з професійно-технічною освітою (43,1% у 2016 р., 42,6% у 2017 р. та 42,9% у 2018 р.), чисельність працівників з неповною вищою освітою становила 23,1% загальної чисельності працівників у 2016 р., 23,5% у 2017 р. та 21,4% у 2018 р. та 33,8% з повною вищою освітою у 2016 р., 33,8% у 2017 та 42,9% у 2018 р.

Зміни чисельності свідчать, що робоча сила ТОВ «Анекс тур» знаходиться в постійному русі (табл. 2.13).

З проведеного аналізу показників інтенсивності персоналу можна зробити висновок про те, що ТОВ «Анекс тур» не зацікавлене в стабільному колективі.

Таблиця 2.13

Інтенсивність руху персоналу ТОВ Анекс тур»

№ п/п	Показники	Од. вим.	2016 р.	2017 р.	Відхилення до 2016 р.		2018 р.	Відхилення до 2017 р.	
					+,-	%		+,-	%
1.	Середньооблікова чисельність персоналу	Осіб	65	68	+3	+4,6	70	+2	+2,9
2.	Кількість прийнятих на роботу	Осіб	12	15	+3	+25,0	13	–2	–13,3
3.	Кількість звільнених з роботи	Осіб	9	13	+4	+44,4	7	–6	–46,2
4.	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	Осіб	9	13	+4	+44,4	7	–6	–46,2
5.	Інтенсивність обороту із прийняття	%	18,5	22,1	+3,6		18,6	–3,5	
6.	Інтенсивність обороту зі звільнення	%	13,8	19,1	+5,3		10,0	–9,1	
7.	Рівень плинності кадрів	%	13,8	19,1	+5,3		10,0	–9,1	
8.	Коефіцієнт стабільності	%	67,7	58,8	–8,9		71,4	+12,6	

Так, інтенсивність обороту з прийняття кадрів збільшилася у 2017 р. порівняно з 2016 на 3,6%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилася на 3,5%. Інтенсивність обороту зі звільнення збільшилася у 2017 р. порівняно з попереднім роком відповідно на 5,3%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. – зменшилася на 9,1%. Рівень плинності кадрів у 2017 р.порівняно з минулим роком збільшився на 8,9%, а у 2017 р. зменшився порівняно з минулим роком

на 9,1%. Коефіцієнт стабільності був найвищим у 2017 р. і становив 71,4%, що на 3,7% більше ніж у 2016 р. та 12,6% у 2017 р.

Це є свідченням негативних тенденцій роботи ТОВ Анекс тур» з персоналом. Виправлення ситуації можливе за умови пошуку та забезпеченням.

Проаналізуємо фонд оплати праці працівників ТОВ « Анекс тур» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Склад фонду оплати праці та інші виплати по ТОВ « Анекс тур» за 2016–2018 рр.

Показник	Од. вим.	2016 р.	2017р	Відхилення до 2016 р.		2018 р	Відхилення до 2017 р.	
				+,-	%		+,-	%
1. Фонд оплати праці штатних працівників (в тому числі):	тис.грн.	1498,9	2080,4	581,5	+38,8	3749,5	1669,1	+80,2
фонд основної заробітної плати;	тис.грн.	1411,9	1983,9	+572	+40,5	3627,7	+1643,8	+82,9
фонд додаткової заробітної плати, з нього:	тис.грн.	87,0	96,5	+9,5	+10,9	121,8	–74,7	+26,2
- надбавки та доплати;	тис.грн.	63,9	70,9	+7,0	+10,9	95,9	+25,0	+35,3
- премії	тис.грн.	23,1	25,6	+2,5	+10,8	25,9	+0,3	+1,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати, з них:	тис.грн.	15,8	12,1	-3,7	-23,4	10,9	-1,2	-9,9
- матеріальна допомога	тис.грн.	1,8	1,1	-0,7	-38,9	0,7	-0,4	-36,4
2. Оплата за невідпрацьований час	тис.грн.	22,7	18,2	-4,5	-17,8	16,3	-1,9	-10,4

Як видно з таблиці 2.14 фонд оплати праці у 2016 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 581,5 тис.грн. або 38,8%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. – на 1669,1 тис.грн. або 80,2%.

Фонд оплати праці працівників складається з основного фонду оплати

Фонд основної заробітної плати у 2017 р. порівняно з 2016 р.збільшився на 572 тис.грн. або 40,5%, а у 2018 р.порівняно з 2017 р.– на 1643,8 тис.грн. або 82,9%.

Фонд додаткової заробітної плати у 2017 р.порівняно з 2016 р.збільшився на 9,5 тис.грн. або 10,9%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р.– на 74,7 тис.грн. або 26,2%.

Фонд додаткової заробітної плати ТОВ «Анекс тур» складається з надбавок і доплат та премій.

Аналіз доплат та надбавок показав, що їх величина у 2017 р.порівняно з 2016 р.збільшилася на 7,0 тис.грн. або 10,9%, а у 2018 р.порівняно з 2017 р.зросла на 25,0 тис.грн. або 35,3%.

Як видно з таблиці 2.3, у ТОВ « Анекс тур» протягом трьох останніх років виплачувалася премія працівникам. Так, у 2017 р. її розмір становив 25,6 тис.грн., що на 2,5 тис.грн. або 10,8% більше минулого року, а у 2018 р. її розмір становив 25,9 тис.грн., що на 0,3 тис.грн. або 1,2% більше минулого року.

Величина заохочувальних та компенсаційних виплат у 2017 р.порівняно з минулим роком зменшилася на 3,7 тис.грн. або 23,4%, а у 2018 р.порівняно з минулим роком – на 1,2 тис.грн. або 9,9%. З них матеріальна допомога у 2017 р.порівняно з минулим роком зменшилася на 0,7 тис.грн. або 38,9%, а у 2018 р.порівняно з минулим роком – на 0,4 тис.грн. або 36,4%.

Фонд оплати праці включає також оплату за невідпрацьований час. Так, величина оплати за невідпрацьований час у 2017 р. порівняно з 2016 р.зменшилася на 4,5 тис.грн. або 17,8%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р.зменшилася на 1,9 тис.грн. або 10,4%.

Отже, аналіз фонду оплати праці ТОВ «Анекс тур» показав, що його величина з кожним роком зростає. Це насамперед пов'язано зі збільшенням чисельності працівників підприємства та розміру мінімальної заробітної плати.

На основі проведеного аналізу персоналу ТОВ, можемо визначити сильні та слабкі сторони підприємства До сильних сторін підприємства відносять: висока кваліфікація працівників ТОВ «Анекс тур». До слабких сторін ТОВ відносять: відсутність управлінського таланту і глибокого бачення проблеми вищого керівництва; надмірна централізація управління; відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетенцій у працівників; неефективні системи мотивації та оплати праці.

Отже, за проведеним дослідженням спостерігається тенденція до зростання витрат на робочу силу, що більшою мірою спричинено не збільшенням поваги до працівника та його праці, а зростанням державних гарантій (прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати).

Розпочати аналіз управління діловою кар'єрою у ТОВ «Анекс тур» доцільно з аналізу служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника.

Служба з управління персоналом є самостійним структурним підрозділом. Адміністративно й функціонально перебуває в підпорядкуванні директора. Структуру й штатний розклад затверджує керівництво ТОВ. Свою діяльність Служба будує на основі постійного вивчення відповідності професійних можливостей співробітників цілям і завданням товариства, створення умов для їхнього розвитку й ефективного використання потенціалу співробітників для рішення поставлених завдань.

Основними завданнями Служби з управління персоналом ТОВ «Анекс тур» є:

1) участь у розробці й реалізації стратегії керування персоналом.

2) забезпечення підприємства необхідною кількістю кадрів керівників, фахівців, робітників необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації.

3) здійснення ефективного підбору, розміщення й реалізації трудового потенціалу кадрів відповідно до їх професійних, ділових і моральних якостей.

4) участь у формуванні й розвитку стабільного трудового колективу, створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.

5) постійне вдосконалювання управління кадрами на основі реалізації цільових програм, сучасних персоналів-технологій і наданні систематичної методичної допомоги керівникам підрозділів із проблем керування персоналом підприємства.

Структура витрат на утримання робочої сили за 2016-2018 рр. Таблиця 2.15

№ п/п	Назва показника	Од. вим.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017 р.до 2016 р.		Відхилення 2018 р.до 2016 р.	
						+,-	%	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	1. Загальна сума витрат на утримання робочої сили у тому числі	тис.грн.	4,2	4,7	5,1	+0,6	+11,9	+0,5	+8,5
2.	витрати на соціальне забезпечення працівників	тис.грн.	1,1	1,2	1,4	+0,1	+9,1	+0,2	+16,7
3.	витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	тис.грн.	0,5	0,6	0,6	+0,1	+20,0	0	0
4.	витрати на забезпечення працівників житлом	тис.грн.	-	-	-	-	-	-	-
5.	витрати на професійне навчання	тис.грн.	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0
6.	Інші витрати на робочу силу	тис.грн.	2,5	2,8	3,0	+0,3	+12,0	+0,2	+7,1

Витрати на утримання робочої сили включають витрати на соціальне забезпечення працівників, витрати на культурно-побутове обслуговування працівників, витрати на забезпечення працівників житлом, витрати на професійне навчання та інші витрати на робочу силу. Так, величина витрат на соціальне забезпечення працівників у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на

0,1 тис.грн. або 9,1%, а у 2018 р.порівняно з минулим роком – на 0,2 тис.грн. або 16,7% (табл. 2.15).

Витрати на культурно-побутове обслуговування працівників у 2017 р. порівняно з минулим роком зросли на 0,1 тис.грн. або 20,0%, а у 2018 р. порівняно з минулим роком не змінилися і становили 0,6 тис.грн.

Витрати на професійне навчання протягом 2016-2018 рр. не змінилися і становили 0,1 тис.грн.

Величина інших витрат у 2017 р. порівняно з минулим роком зросла на 0,3 тис.грн. або 12,0%, а у 2018 р.порівняно з минулим роком – на 0,2 тис.грн. або 7,1%.

Проаналізуємо кількість працівників ТОВ «Славутський покрівельний завод», які пройшли підготовку за 2016-2017 рр. (табл. 2.16) [25].

Таблиця 2.16

Підготовка кадрів ТОВ « АНЕКС ТУР» у 2016-2018 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки			У тому числі, роки:					
				первинна професійна підготовка			Перепідготовка		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017р.	2018 р.	2016 р.	20107р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві, Всього	6	5	4	-	-	-	2	1	1
За формами навчання:									
- індивідуальна;	3	2	2	-	-	-	1	-	-
- курсова	3	3	2	-	-	-	1	1	1

Загальна кількість осіб, які у 2016 році навчалися безпосередньо у ТОВ «Анекс тур» зменшилася на 1 чол. або 16,7% порівняно із 2017 р., а у 2018 р. порівняно з минулим роком – на 1 чол. або 20,0%. Кількість працівників, які у 2018 р.пройшли перепідготовку зменшилася на 50% порівняно із 2009-2011

рр. Тобто, у ТОВ « Анекс тур» спостерігається зменшення кількості осіб, які навчаються.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Анекс тур» у 2016-2018 рр. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Підвищення кваліфікації працівників у 2016-2017 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки			У тому числі, роки:					
				первинна професійна підготовка			Перепідготовка		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Підвищили кваліфікацію, всього	7	9	9	3	4	4	4	5	5
у тому числі: безпосередньо на виробництві	3	4	4	2	3	2	1	2	2
у навчальних закладах різних типів за договорами	4	5	5	1	1	2	3	3	3

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію на виробництві у 2017-2018 рр., збільшилася порівняно з 2016 р. на 2 чол. або 28,6%.

За видами навчання кількість працівників, які у 2016-2018 році підвищили свою кваліфікацію на виробництві збільшилася на 1 чол. або 33,3%. Також спостерігається збільшення кількості працівників, які підвищили свою кваліфікацію у навчальних закладах на 1 чол. або 25,0%. (табл. 2.18).

Однак, на наш погляд, за сьогоднішніх ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів.

Вивчення логіки та сутності формування кадрового потенціалу ТОВ «Анекс тур», аналіз типів і напрямків розвитку кар'єри дозволили виявити й проаналізувати фактори, які впливають на цей процес. Серед чинників, котрі

ТОВ «Анекс тур» може контролювати, – особистісні й організаційні. До особистісних належать природні властивості індивіда, його індивідуально-психологічні особливості, система потреб, мотивів, інтересів, система управління особистістю, її «я-образ». До організаційних відносять цілі ТОВ «Анекс тур», концепції розвитку кар'єри персоналу, стратегії управління кар'єрою, організаційну соціалізацію. Названі фактори визначили напрямки аналізу особливостей й умов розвитку кар'єри – це дослідження ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри і практичних аспектів її реалізації на ТОВ «Анекс тур». Емпіричну базу дослідження склали згруповані й узагальнені соціальні факти, зібрані в результаті проведення соціологічних – опитування.

Дослідження в напрямку кар'єри дає змогу проаналізувати відповіді респондентів на запитання, чим саме для них є кар'єра. Були отримані наступні дані (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розуміння поняття «кар'єра»

Питання «Що для Вас кар'єра?»	Питома вага, %
1. Шлях до успіху	68,12
2. Визнання Вас оточуючими	21,19
3. Марне витрачання часу	3,43
4. Ваш варіант відповіді	7,27

Із даних таблиці 2.18 закономірно випливають наступні висновки. По – перше, серед персоналу ТОВ «Анекс тур» існує думка, що кар'єра є шляхом до успіху (понад 68 %). По – друге, близько 22 % респондентів переконані, що кар'єра відіграє значну роль у трудовій діяльності та сприяє визнанню людини оточуючими. По – третє, для персоналу підприємств характерне існування хибної думки, про те, що кар'єра – це марне витрачання часу. Негативним явищем є те, що цієї думки притримується значний відсоток персоналу, а саме 3,43 %. Вони переконані в тому, що кар'єрний розвиток непотрібний та він немає ніякого впливу на загальний професійний розвиток людини. По – четверте, серед власних варіантів відповіді на запитання: «Що для Вас є кар'єра?» 7,26 % респондентів зазначили, що кар'єрою для них є:

самореалізація, високі соціальні стандарти, можливість придбання житла та автомобіля, досягнення моральних цінностей.

Також, дослідження показало, що ціннісно-мотиваційний зміст кар'єри у ТОВ « Анекс тур», де вона слабо детермінована, характеризується переважанням особистісних цінностей над організаційними. Так, більшість респондентів ті цінності, які так чи інакше пов'язані з роботою у ТОВ « АНЕКС ТУР», поставили після особистісних. У кар'єрних відносинах відбувається трансформація, про що свідчать зміни уявлень про кар'єру і її значимість для індивіда. Якщо на перших етапах формування та розвитку суспільства, як показує аналіз генезису й розвитку кар'єри, її головне призначення полягає в забезпеченні соціальної безпеки та стабільності, то сьогодні, як показують результати опитування, на перше місце виходить потреба забезпечення можливості самовираження за допомогою кар'єри (рис. 2.10).

Між тим кар'єра для персоналу ТОВ « АНЕКС ТУР» – це цілеспрямована діяльність, вона не займає значного місця в системі цінностей особистості. В той же час, збільшується значення горизонтального та доцентрового напрямку в кар'єрному зростанні (більшість сприймає кар'єру як можливість самовираження, натомість, посадове зростання, яке традиційно пов'язувалося з успішною кар'єрою, вибрали тільки 11% респондентів) (рис.2.10).

Унаслідок змін в уявленнях про кар'єру спостерігаються зрушення й у ставленні окремої особистості до «кар'єризму». За результатами опитування нейтрально ставляться до «кар'єризму» 54 % респондентів , 25% вважають, що «кар'єризм» – це добре, і тільки 21% відповіли негативно.

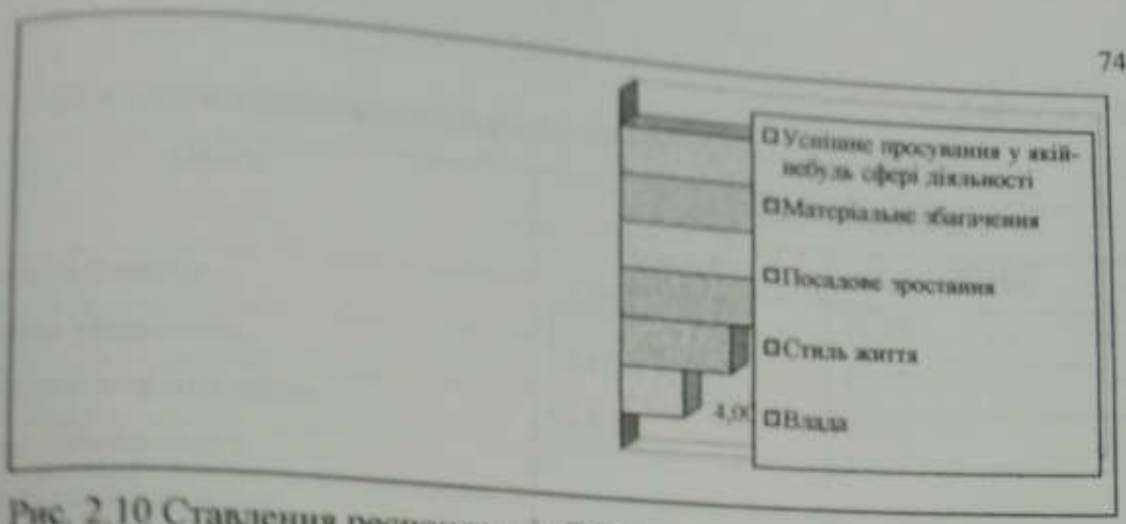


Рис. 2.10 Ставлення респондентів ТОВ «Анекс тур» до кар'єри

Як свідчать результати проведеного дослідження на розвиток кар'єри персоналу у ТОВ « Анекс тур» освіта персоналу відіграє велику роль. Це є позитивним явищем, адже працівник, який прагне стрімко розвивати свої професійні якості повинен постійно навчатися, саме тоді можливий розвиток його кар'єри. Одночасно негативним явищем у функціонуванні підприємства є неможливість одночасного поєднання роботи у ТОВ « Анекс тур» та отримання додаткової освіти. Це несприятливо впливає на продуктивність праці працівників, що, у свою чергу, є негативним фактором для кар'єрного розвитку та самоствердження працівника.

Що ж до рівня освіти управлінського персоналу, то у таблиці 2.10 наведені отримані дані.

З таблиці 2.10 наочно видно, що жінки більше навчаються та здобувають освіту. Особливо це характерно для вищої освіти, тобто жінки здобувають вищу освіту частіше ніж чоловіки. Характерною ознакою є значно більший відсоток чоловіків із середньою спеціальною освітою. Досліджуючи рівень отриманої освіти серед жінок та чоловіків необхідно зазначити ще одну особливість, яка полягає у тому, що серед персоналу відсутні працівники із неповною та повною середньою освітою. Це є позитивною ознакою, адже свідчить про намагання людей навчатися та здобувати більше знань.

Порівняльна характеристика рівня освіти чоловіків та жінок

Таблиця 2.8

Освіта	Процентне відношення	
	Чоловіки	Жінки
1. Повна вища освіта	43,67	75,14
2. Неповна вища освіта	14,13	11,57
3. Середня спеціальна освіта	42,2	13,29
4. Повна середня освіта	-	-
5. Неповна середня освіта	-	-

Незважаючи на стаж роботи кожного працівника, всі вони у своєму житті у певний період часу розпочинали свою трудову діяльність. Дослідження цілей, які цікавлять молодих спеціалістів на початку їхньої трудової діяльності дає змогу зробити певні висновки. По – перше, найбільше молодих спеціалістів цікавить можливість заробити великі гроші – 84 % із усіх респондентів. По – друге, значна частка – 27 % респондентів потребують власного житла та автомобіля, на що необхідні значні кошти. По – третє, найменше уваги молодь приділяє своєму професійному розвитку, а лише 16 % від всіх опитаних респондентів. Дана ситуація є несприятливою не тільки для самих працівників, але й для підприємства в цілому, адже персонал є основним ресурсом функціонування підприємства, тому необхідно приділяти значну увагу професійному розвитку персоналу, планувати та досліджувати його кар'єрний розвиток.

Цікавими виявились відповіді на запитання: «Які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку розвитку їхньої кар'єри?». Отримані результати дають змогу дійти до певних висновків (табл. 2.9). Аналіз перспективних цілей, які необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам дає змогу стверджувати наступне. По – перше, досить незначну увагу приділяється розвитку кар'єри (17,68 %). По – друге, молодих людей більше цікавить матеріальна сторона їхньої діяльності, тобто можливість заробити гроші. Багато із респондентів вважають, що

людину, насамперед, повинна цікавити можливість самоствердитись як особистість, що надасть можливість і розвивати свою кар'єру і заробити великі гроші.

Таблиця 2.9

Перспективні цілі початку кар'єри персоналу підприємств

Запитання: «Які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку їхньої кар'єри,»	Питома вага, %
1. Зробити «блискучу кар'єру»	17,68
2. Самоствердитись як особистість	25,19
3. Заробити гроші	67,13

Результати дослідження дають змогу зробити певні висновки. По-перше, найбільшою перепоною для молодих спеціалістів є наявність бюрократії (52,94 %), яка присутня ще з радянських часів на всіх підприємствах. Не менш важливою перепоною, яка нещодавно виникла в усьому світі – це кризовий стан економіки та підприємств (23,53 %), особливо це стосується вітчизняних підприємств.

Наступною перешкодою на шляху розвитку кар'єри персоналу є неможливість постійного навчання (17,65 %), що негативно впливає на продуктивність праці персоналу підприємств. Серед інших перешкод виокремлюють небажання керівництва підприємства займатися плануванням та управлінням кар'єрою свого персоналу та відсутність методологічної бази для проведення вказаних заходів.

Негативну тенденцію в управлінні кар'єрою персоналу можна прослідкувати під час виділення позитивних сторін посади, яку на даний час займає той чи інший працівник. 73 % респондентів відповіли, що їх не повністю влаштовує займана посада. Більшість із них стверджують, що відсутні нормальні умови їхньої праці, не виплачується достойна заробітна плата. Лише 27 % респондентів з впевненістю стверджують, що займана ними посада дійсно має позитивні сторони: хороші умови праці, висока заробітна плата, доброзичливий колектив.

Цікавою виявилась відповідь на запитання: «Яку посаду Ви би хотіли займати в майбутньому?» 100 % респондентів відповіли, що в найближчому майбутньому вони хотіли би займати на підприємстві керівну посаду. Таке прагнення зрозуміле, адже це високий статус, соціальна захищеність, однак ніхто із респондентів відповідаючи на запитання не замислювався над тим, що для того, щоб займати керівну посаду необхідно мати для цього управлінські та організаторські здібності, хоча не всі вони їх мають, тобто одного бажання не вистачить.

Результати дослідження показали, що мотиваційне «ядро» кар'єрних устремлінь представлено найчастіше прагненням до самореалізації, до більш високої заробітної плати, більшої соціальної безпеки, стабільності та привілеїв і має гендерні розходження (рис. 2.11).

Дослідження умов розвитку кар'єри у ТОВ Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як менеджмент ТОВ «Анекс тур» не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою у ТОВ не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. показало, що воно не надає працівникам можливості задовольнити потреби, що складають мотиваційне «ядро» кар'єрних устремлінь, у наслідок чого 59% персоналу ТОВне задоволені кар'єрою, 31% – не впевнені, що вона не відбулася, і тільки 10% задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних вважає, що ТОВ « АНЕКС ТУР» не сприяє розвитку кар'єри і визначають такі головні причини, через які кар'єра не відбулася: недосконала організація матеріального стимулювання (42,5%), відсутність можливостей кар'єрного зростання (23,5 %), відсутність умов для самореалізації (13,5 %). Тому 40 % управлінського персоналу й цінних для ТОВ « АНЕКС ТУР» працівників готові змінити місце роботи, як тільки виникнуть сприятливі умови, тобто інтереси підприємства та персоналу з питань кар'єри є неузгодженими.

Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як

менеджмент ТОВ «Анекс тур» не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою у ТОВ Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як менеджмент ТОВ «Анекс тур» не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою у ТОВ « Анекс тур» не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. За сучасними тенденціями організаційний менеджмент повинен надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації у ТОВ «Анекс тур» консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

Анекс тур» не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. За сучасними тенденціями організаційний менеджмент повинен надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації у ТОВ «Анекс тур» консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда Коли у ТОВ «Анекс тур» приходить перспективний співробітник, йому необхідно дати зрозуміти, що на нього покладають особливі надії. Керівництво ТОВ «Анекс тур»повинно створити сприятливе мотиваційне середовище для розвитку співробітника, він повинен одержати можливість приймати саму активну участь у програмах навчання компанії. І тоді його подальший успіх залежить уже від нього самого, від того, наскільки активний він буде у побудові власної кар'єри. Таким чином, аналіз управління кар'єрою персоналу на підприємстві дає можливість зробити наступні висновки. По-перше, негативними явищами, які не сприятливо впливають на розвиток кар'єри персоналу та, які необхідно усунути є: низький рівень освіти серед персоналу; не можливість розвитку новаторства; невеликий відсоток молодих спеціалістів на підприємстві; значний відсоток персоналу, який переконаний у тому, що кар'єра – це марна трата часу;

незадоволеність більшості респондентів своєю посадою, не можливість активно навчатися, наявність багатьох перешкод на шляху розвитку кар'єри.

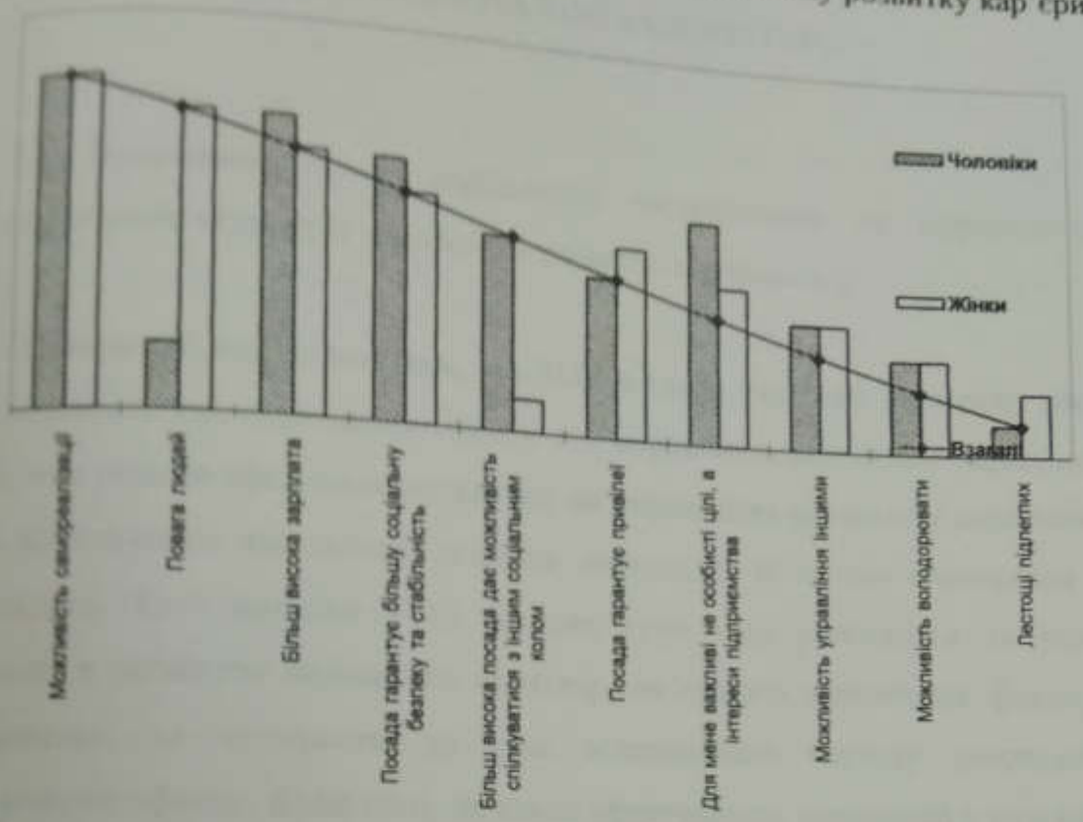


Рис. 2.11 Мотиви кар'єрного зростання у ТОВ « АНЕКС ТУР»

По-друге, планувати та розвивати свою кар'єру кожному працівнику необхідно із першого дня трудової діяльності і до її завершення, однак найбільше уваги кар'єрі доцільно приділяти у віці від 25 до 40 років.

По-третє, результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що найважливішим критерієм для людини під час її трудової діяльності є матеріальна вигода, тобто кожен працівник за сучасних економічних умов, зацікавлений у високих соціальних стандартах, а, свою кар'єру ставить на другий план.

3.1 Пропозиції щодо доцільності застосування на підприємстві концептуального підходу з управління розвитком персоналу

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Анекс тур» має на своєму рівні всі можливості для отримання ефекту від управління розвитком персоналу. Однак, для оцінки ефективності витрат на управління розвитком персоналу, треба враховувати не тільки поточні вигоди, а й ті що очікуються у перспективі. Такі витрати ТОВ «Анекс тур» слід розглядати як певні інвестиції в розвиток людського капіталу, як одного з основних факторів виробництва, та врахувати це при встановленні періоду розрахунку економічного ефекту. Крім того, загальна ефективність інвестицій у розвиток повинна враховувати приріст як фінансового, так і нематеріального капіталу (активів) ТОВ «Анекс тур»[48, с. 7].

Щоб розглянути доцільність застосування на ТОВ «Анекс тур» концептуального підходу з управління розвитком персоналу перш за все, на наш погляд, варто запропонувати заходи щодо покращення системи професійного навчання на виробництві. Нами запропоновано перспективну модель організаційно-економічного механізму розвитку професійного навчання персоналу на виробництві, яка передбачає оновлення процесу професійного навчання персоналу на виробництві через впровадження допрофесійної підготовки, використання підвищення кваліфікації для кар'єрного зростання, запровадження часткових кваліфікацій. Реалізація цих пропозицій дозволить вирішити проблему підбору потенційних працівників та адаптації їх до виробничого процесу та упорядкувати процес професійного навчання працівників на виробництві.

Основними результатами реалізації внутрішніх програм з розвитку персоналу є розвиток трудового потенціалу ТОВ «Анекс тур» та зростання соціальної активності працівників. Результатами дослідження підтверджується, що ефективна реалізація внутрішніх і зовнішніх програм з розвитку персоналу, виступає як основа зростання ефективності виробництва [22, с. 62].

Фінансування розвитку персоналу ТОВ «Анекс тур» пропонується здійснювати на основі запропонованого механізму визначення раціонального варіанту розподілу витрат на розвиток персоналу підприємства, який враховує рівень державних витрат на розвиток персоналу, побажання керівництва та самих працівників щодо розвитку персоналу, узгоджені із загальною стратегією розвитку ТОВ фактичну структуру витрат ТОВ «Анекс тур» на розвиток персоналу та ефективності їх реалізації.

В першу чергу ТОВ «Анекс тур» необхідно звертати увагу на ті напрями розвитку персоналу, які на державному рівні фінансуються найменше. Дофінансування цих напрямів повинно здійснюватися у розмірі відсотка від загальних витрат на розвиток персоналу не меншого, ніж відсоток від загальних державних витрат на цей напрям. Обсяг дофінансування того чи іншого напряму залежатиме від того якого типу моделі розвитку персоналу – «Конкурентні переваги», «Підтримка працівників» або «Підтримка суспільства» – дотримується підприємство [36, с. 9]. Такий підхід до розподілу витрат на розвиток персоналу має принципові відмінності від діючого. При цьому фінансування напрямів, приоритетних для працівників, забезпечує підвищення ефективності роботи ТОВ «Анекс тур»за рахунок зростання мотиваційної складової, а також посилення соціальної відповідальності за результати діяльності підприємства. Управління розвитком персоналу ТОВ «Анекс тур» пропонується здійснювати на основі запропонованого концептуального підходу до управління розвитком персоналу підприємства (рис. 3.1) за наступним алгоритмом [18, с. 9]:

1. Формування цілей та задач управління розвитком персоналу підприємства відбувається з урахуванням тенденцій розвитку персоналу у розвинутих країнах світу; тенденцій розвитку персоналу з боку держави та ринкових тенденцій розвитку підприємства та персоналу у відповідності із загальною стратегією підприємства.

2. Оцінка рівня розвитку персоналу ТОВ «Анекс тур» здійснюється за допомогою системи показників.

3. Вибір та реалізація типу моделі управління розвитком персоналу підприємства відбувається за допомогою процесу складання та реалізації плану управління розвитком персоналу.

4. Визначення раціонального варіанту розподілу витрат на розвиток персоналу ТОВ «Анекс тур»відбувається на основі механізму який враховує рівень державних витрат на розвиток персоналу; побажання керівництва та самих працівників щодо розвитку персоналу, узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства; фактичну структуру витрат підприємства на розвиток персоналу та ефективності їх реалізації.

5. Оцінка ефективності реалізації типу моделі управління розвитком персоналу. Співставний аналіз показників оцінки ефективності розвитку персоналу ТОВ «Анекс тур» за напрямками розвитку персоналу з аналогічними показниками на рівні міста (регіону, країни) дозволить визначити наскільки підприємство перевищує або не досягає того середнього рівня ефективності розвитку персоналу, що вже досягнуто на міському (регіональному, державному) рівні. Ці показники доцільно простежувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств.

6. Контроль відповідності отриманих результатів стратегічним цілям підприємства. При виявленні невідповідності результатів розвитку персоналу підприємства можливе коригування плану розвитку та зміна типу моделі управління розвитком персоналу ТОВ «Славутський покрівельний завод».

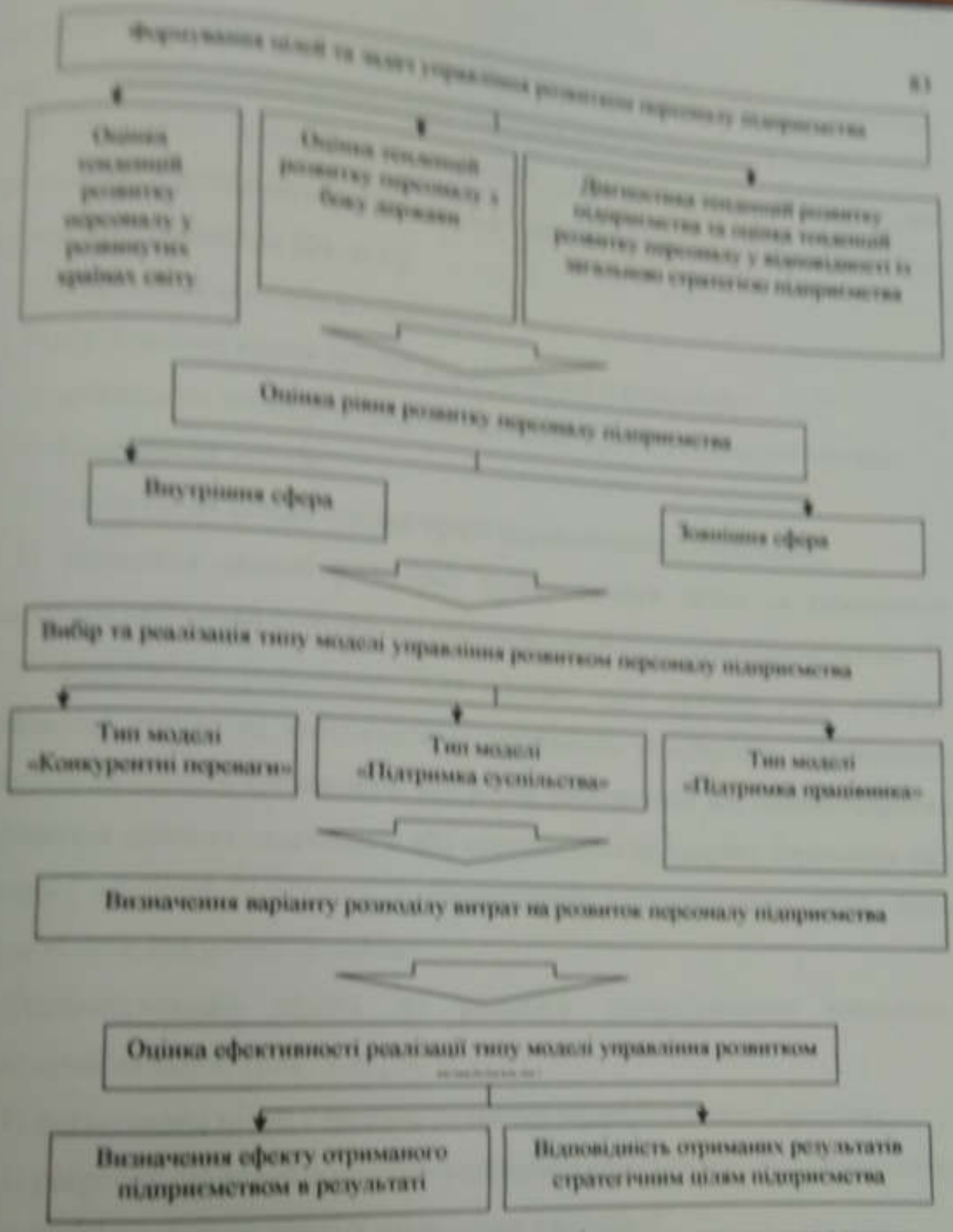


Рис. 3.1 Концептуальний підхід до управління розвитком персоналу

Застосування концептуального підходу до управління розвитком персоналу ТОВ «Анекс тур»зумовлює ефективну реалізацію стратегії підприємства, спрямованої на управління розвитком персоналу, враховує джерела отримання як соціального, так і управлінського та економічного ефекту, має прояви у внутрішній та зовнішній сфері підприємства. Тому розвиток персоналу ТОВ «Анекс тур» стає підґрунтям для переходу

економічного розвитку підприємства на більш високий рівень і виступає одним з основних джерел підвищення вартості його людського капіталу.

В результаті оцінювання існуючої стратегії ТОВ «Анекс тур» персоналу, який включає [24, с. 9]:

1) розрахунок потреби в персоналі;

2) дослідження ринку послуг управлінського персоналу;

3) проведення конкурсів, оцінка претендентів та визначення кращих;

4) формування штатів;

5) формування фонду оплати праці управлінського персоналу;

6) реалізація моделі розподілу фонду оплати праці та визначення відповідності робітника стандартам корпоративної культури підприємства.

У формуванні персоналу ТОВ «Анекс тур» суттєву роль відіграє моделювання вимог до спеціаліста («ідеального» спеціаліста, «реального» спеціаліста та модель спеціаліста, яку може забезпечити внутрішньофірмова або зовнішня система підготовки або перепідготовки кадрів). Реалізація тих або інших моделей пов'язана з фінансовими можливостями ТОВ, його іміджем та можливостями розвитку.

Концептуальний підхід до розвитку управлінського персоналу підприємства включає (рис. 3.2) [28, с. 51]:

1) формування цілей і завдань розвитку управлінського персоналу;

2) розробку моделей розвитку управлінського персоналу підприємства (складові: рейтинг управління й управління кар'єрою);

3) реалізацію розвитку персоналу на основі оцінки професійного зростання;

4) компенсації інтелектуального та ділового внеску;

5) виявлення співробітників, можливості яких переросли вимоги до їх посад;

6) планування переміщень на підприємстві.

Крім того, необхідно визначити обсяг витрат на підвищення

кваліфікації і перепідготовку персоналу, отримання ефекту в результаті використання праці робітників, які підвищили рівень своєї кваліфікації та визначити відповідність отриманих результатів корпоративним критеріям оцінки [37, с. 275].

Вдосконалення стратегії розвитку персоналу ТОВ «Анекс тур»неможливе без розробки нових методів роботи з персоналом, які включають сукупність підходів і інструментів для створення умов ефективного використання кадрового потенціалу.

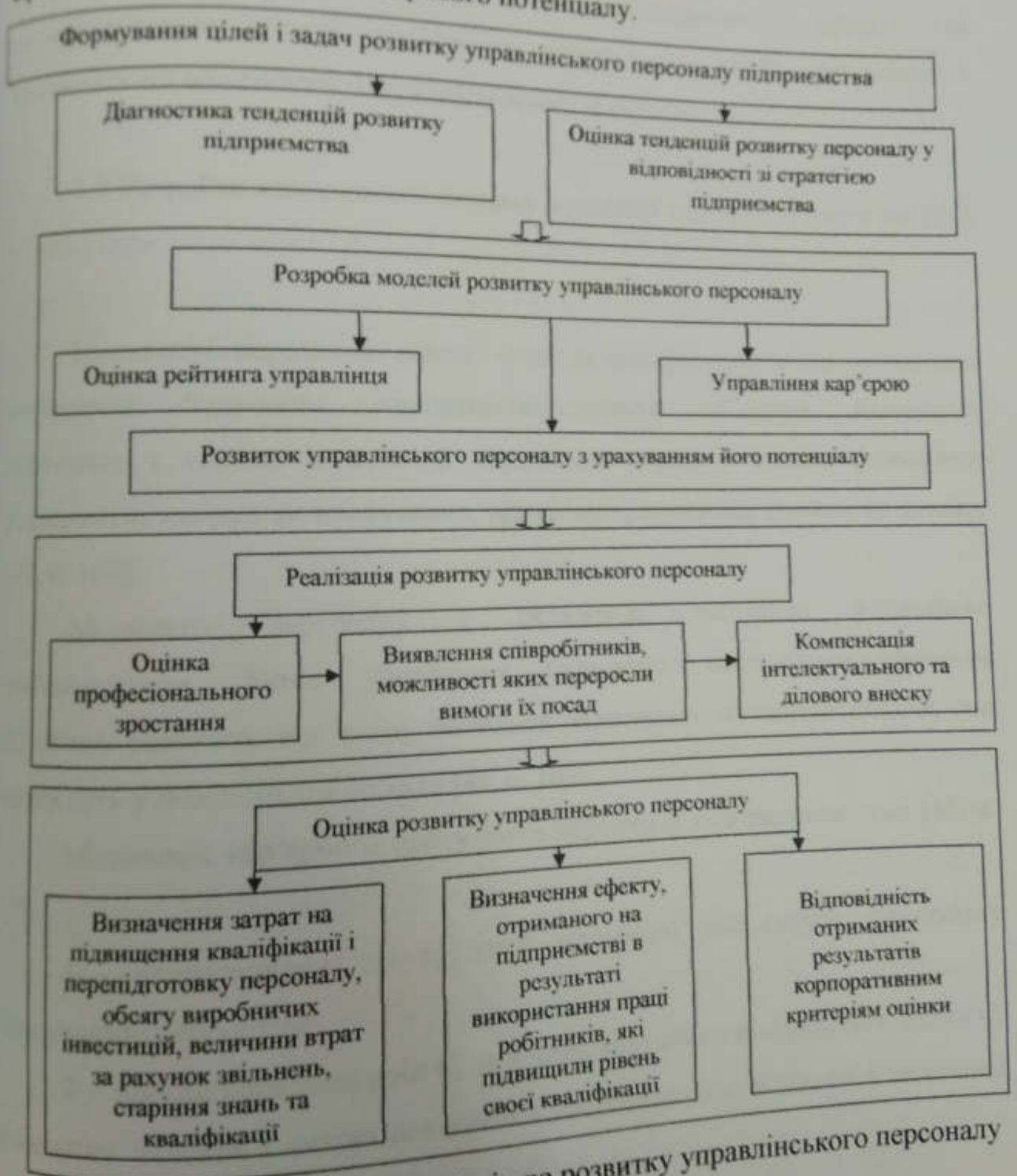


Рис. 3.2 Концептуальний підхід до розвитку управлінського персоналу

Запропоновані нами заходи покликані не тільки систематично визначати, контролювати та всебічно розвивати наявний професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, виявляти слабкі місця в діяльності підприємства, розробляти ефективні програми навчання та мотивації працівників, підвищення їх зацікавленості у розвитку власного потенціалу, компетентності, заповзятості, прояву креативності й загальної мобілізації сил на стратегію розвитку підприємства, але й забезпечити на цій основі розкриття резервів зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей управління і максимальної ефективності функціонування підприємства.

3.2 Розробка комплексної системи мотивації кар'єрного росту на ТОВ «Анекс тур»

Мотивація персоналу займає одне із центральних місць у системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями управління, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень [62, с. 168].

Мотивація персоналу є складовою частиною управління підприємством. Успіх управління будь-яким соціально-економічним об'єктом залежить від того, наскільки ефективна мотивація людей, які працюють у межах цього об'єкта [48, с. 10].

Мотивація кар'єрного просування персоналу підприємств – це [45, с. 12]:

1 – стимулювання до трудової діяльності, яке сприяє кар'єрному просуванню персоналу;

2 – процес сприяння роботі, за допомогою якого відбувається вплив на поведінку людини з метою досягнення особистих, колективних і загальних цілей, та просуванню по службовій драбині;

3 – сукупність зовнішніх та внутрішніх спонукальних сил, які примушують персонал здійснювати діяльність з метою досягнення певних цілей та, насамперед, цілі кар'єрного просування.

У сучасному суспільстві мотивація побудована на знаннях та механізмах психології. Різноманітні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії побудовані на класифікації внутрішніх стимулів, які примушують діяти людину у певному напрямку, а процесуальні теорії мотивації розглядають саму мотивацію з точки зору того, що примушує людину направляти зусилля на досягнення цілей.

Мотивація кар'єрного просування персоналу є і назавжди залишиться одним із головних пріоритетів керівників та менеджерів із персоналу.

Для підтримки внутрішніх стимулів співробітника необхідно організовувати вище визначені види переміщень і кар'єрних пересувань. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу співробітника й ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри [5, с. 165].

Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Перелік професійних і посадових позицій на підприємстві (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції на підприємстві, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (утворення, кваліфікація, відношення до роботи, система

внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними, зокрема такими об'єктивними умовами, як [32, с. 169]:

1) вища крапка кар'єри – вища посада, що існує в конкретній розглянутій організації;

2) довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом на підприємстві, до вищої крапки;

3) показник рівня позиції – відношення кількості зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;

4) показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

У залежності від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою – у співробітника може бути довга кар'єрна лінія або дуже коротка.

Практика планування кар'єри на ТОВ «Анекс тур» включає сполучення особистих очікувань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними на даному підприємстві. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засобу досягнення цілей [63, с. 211].

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливої, і нецікавої, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Тим часом, можливості управління кар'єрою співробітників, її розвиток і використання як засобу стимулювання обмежені сформованістю на ТОВ «Анекс тур»системи управління кар'єрним процесом. «Хоча планування такого роду не є істотно новим, багато підприємств лише зараз починають використовувати його як спосіб скорішого запобігання, ніж

«лікування» проблем, пов'язаних із кризами початку і середини кар'єри менеджерів».

На наш погляд, комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Мета системи управління кар'єрним процесом працівників повинна випливати з загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності підприємства в галузі управління людськими ресурсами. Цілі системи управління кар'єрним процесом ТОВ «Анекс тур» можуть включати [42, с. 150]:

1) формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу менеджера й підприємства в цілому;

2) забезпечення наступності професійного досвіду і культури підприємства;

3) досягнення взаєморозуміння між підприємством і менеджером з питань його розвитку і просування;

4) створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору й ін.

Основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур» відповідно цілями будуть [46, с. 11]:

1) дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їхнім розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

2) планування професійного розвитку (навчання, стажувань і ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) працівників, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, у тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей підприємства, потребам і здібностям персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно

включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);

3) організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації і професійній орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;

4) активізація кар'єрних спрямувань керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;

5) регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми;

6) координація й узгодження дій різних ланок управління кар'єрою;

7) контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі визначеної системи показників [42, с. 241].

Ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом ТОВ «Анекс тур» може бути досягнута за допомогою їхньої інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персоналами-технологіями, як управління за цілями, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Управління за цілями як технологія припускає наявність системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів працівників на всіх рівнях ієрархії системи управління перед своїми керівниками про проробленну роботу. Крім інших переваг (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей) цей метод сприяє ще і створенню атмосфери діалогу між керівниками, передачі професійного управлінського досвіду в організації, прийняттю рішень з кар'єри [8, с. 62].

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом ТОВ «Анекс тур»повинні відбуватися на основі визначених принципів, основними з яких можуть бути [23, с. 252]:

1) колегіальність у прийнятті рішень з кар'єри;

2) сполучення цілей організації й індивідуальних інтересів менеджера;

3) безперервність розвитку і просування менеджерів;

4) прозорість процедур і технологій оцінки, механізму посадових переміщень (інформування персоналу про вакансії, про умови їхнього заміщення, критеріях добору);

5) економічність розвитку, добору і просування (наприклад, навчання в діяльності, «нові знання – під нову посаду»).

Рішення проблеми структури і кадрів управління кар'єрним процесом повинне включати два основних моменти. По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі діячі кар'єри – працівники, а також їхні керівники (безпосередні керівники, куратори, наставники). Таким чином, головними діючими особами виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожний з них одночасно є суб'єктом управління і своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих. По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною системи управління персоналом у вигляді її підсистеми розвитку і просування кадрів, і функції в рамках даної підсистеми повинні виконуватися фахівцями в області управління кар'єрою з залученням психологів, соціологів. Досягнення цілей, задач і виконання функцій з керування кар'єрним процесом при такій організації лягає на плечі лінійних керівників і фахівців з управління персоналом. При цьому задача кадрової служби складається в координуванні, консультаційному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму в прийнятті рішень з посадових і інших просуваннях.

Механізм управління кар'єрою у ТОВ «Анекс тур» повинен включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і моральних засобів і методів впливу на розвиток і просування

співробітника. У рамках цього механізму повинні в комплексі використовуватися такі методи, як фіксування умов, вимог до розвитку і просування менеджерів у посадових інструкціях, статуті підприємства; створення корпоративної культури, що заохочує прагнення до кар'єри як самовираження в рамках підприємтсва; матеріальне і грошове стимулювання кар'єрного руху. Механізм управління кар'єрою повинен виступати як сукупність засобів впливу і, насамперед, кадрових технологій, що забезпечують управління професійним досвідом персоналу на підприємстві, реалізацію його кар'єрної стратегії» [34, с. 9].

Процес управління кар'єрою повинен бути результатом взаємодії системи та механізму і містити в собі послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, добору і просування персоналу в рамках організаційного простору: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним), планування і реалізацію заходів для їхнього конструктивного рішення [54, с. 325].

Управління кар'єрою як визначений підхід до управління людськими ресурсами не може не пронизувати всі інші елементи системи управління персоналом. Зокрема, набір, добір і найм може відбуватися за принципом, названому в сучасній теорії управління «принципом піраміди», відповідно до якого за рахунок зовнішніх джерел робочої сили формується тільки підстава піраміди організаційної структури, а за рахунок внутрішнього ринку праці, на основі формування системи планомірного розвитку і просування персоналу в організаційному просторі заповнюються вакансії, що знаходяться у верхній частині організаційної піраміди.

Таким чином, управління кар'єрою працівника, кар'єрним процесом у цілому являє собою складну, комплексну, багатоаспектну діяльність. Принципова схема взаємодії організації і співробітника в процесі управління його кар'єрою представлена на рис. 3.3 [39, с. 490].

На сьогоднішній день значне місце в діяльності персоналу постає індивідуальна мотивація персоналу, яка передбачає аналіз портрета людини, виявлення його бажань та намагань.

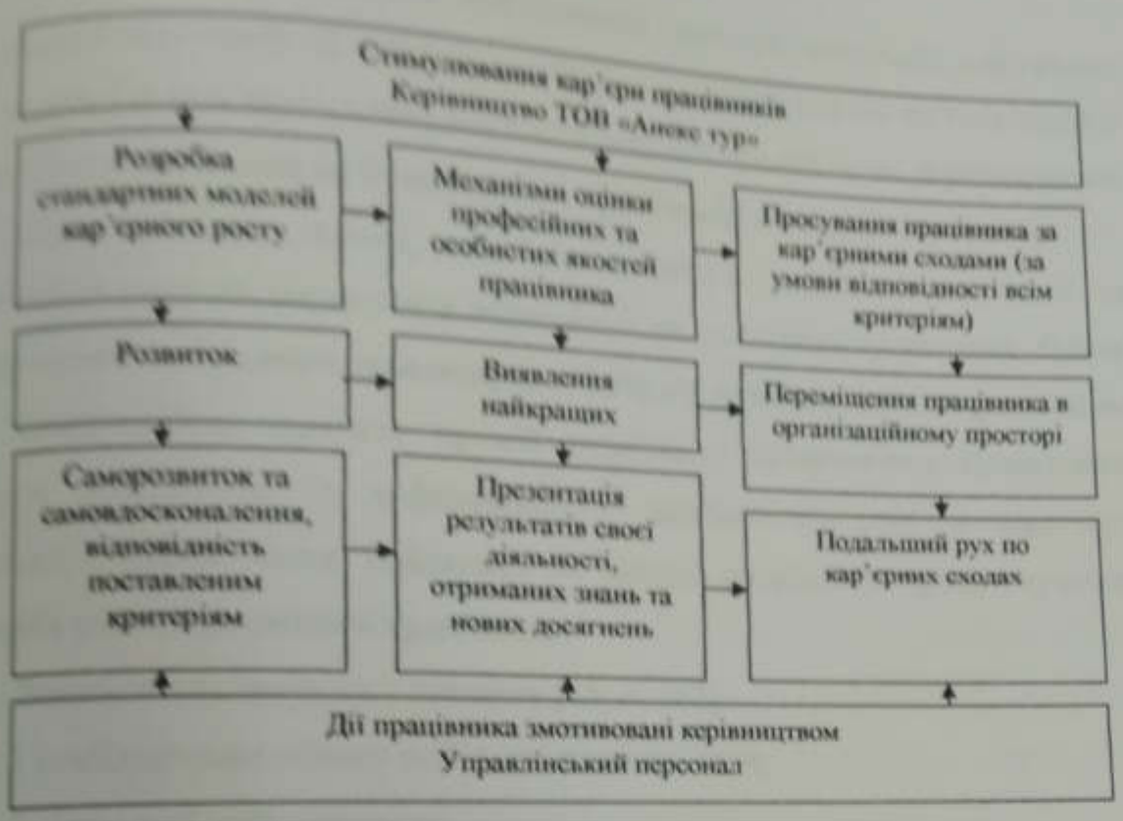


Рис. 3.3 Принципова схема взаємодії ТОВ «Анекс тур» і працівника в процесі управління його кар'єрою

Методи мотивації кар'єрного просування персоналу можуть бути різноманітними. Ними можуть бути: матеріальне та моральне заохочення. До кожного із вказаних комплексів належить ряд методів, які залежать від загальної системи управління на підприємстві та особливостей діяльності самого підприємства [46, с. 198].

Жодна система матеріальної мотивації кар'єри персоналу не може враховувати складність та характер праці, особистий вклад працівника та весь обсяг його роботи.

До методів матеріального заохочення відносять: премії, доплати, участь у прибутках підприємства, відпочинок за рахунок підприємства, надання безкоштовних обідів [52, с. 178].

Так, премії є одним із найдієвіших методів мотивації кар'єрного просування персоналу. Її виплату необхідно здійснювати не частіше одного разу на рік. Це пов'язане з тим, що часта виплата премій може перетворитися на заробітну плату, яка не буде сприяти ефективній мотивації персоналу.

Щодо розміру премії, то його найбільш доцільно визначати за підсумками року та коригувати відповідно до досягнень працівника. Однак розмір премії не повинен перевищувати 30% від заробітної плати працівника.

Ефективність виплати премій персоналу визначається правильним вибором показників, їх диференціацією залежно від ролі та характеру підрозділів, рівня посад, орієнтації на кінцеві результати праці, гнучкість критеріїв оцінки досягнень працівника.

Доплати виплачують у випадку [15, с. 182]:

1 – збільшення обсягу робіт, які виконуються;

2 – високої майстерності;

3 – суміщення посад;

4 – роботу у святкові і вихідні дні;

5 – ненормований робочий день.

Участь у прибутках ТОВ «Анекс тур» передбачає розподіл частини прибутків ТОВ «Анекс тур» між працівниками. Коли працівник сумлінно виконує свою роботу, він може отримати від підприємства певний відсоток прибутку, величина якого залежить від ролі працівника в діяльності ТОВ.

Відпочинок за рахунок ТОВ «Анекс тур» та безкоштовні обіди надаються тим працівникам, які добре виконують свої обов'язки та мають потребу у вказаних методах мотивації.

Таким чином, задоволеність матеріальною винагородою мотивує працівників та сприяє формуванню в них відданості організації, приваблює нових працівників.

Крім матеріальних стимулів кар'єрного просування персоналу, існують ще й моральні. Це такі як: визнання найкращих працівників, похвала, подарунки, пільговий графік роботи [27, с. 364].

Визнання працівника як одного з найкращих може відбуватися у вигляді особистого контакту, зборів чи святкових заходів. Воно відбувається після проведення атестації за результатами виконаної роботи. За досягнення у власній праці працівника можна заохочувати, крім похвали та визнання, ще й невеликими подарунками – набір ручок, записник чи калькулятор.

На сьогоднішній день надзвичайно велике значення має визнання працівників як цінних та незамінних працівників. Після похвали працівників доцільно не обмежувати коло його обов'язків, а, навпаки, надавати можливість реалізовувати свої здібності, ставити перед ним нові та більш складні завдання.

Подарунки, які підприємство робить своєму персоналу, можуть бути у вигляді сувенірів, білетів у кінотеатр, безкоштовна вечеря в ресторані. Також ТОВ «Анекс тур»може влаштовувати внутрішньофірмові свята, які присв'ячуються певним подіям (ювілей фірми, випуск нової продукції і т.д.). Крім того, ТОВ «Анекс тур» може проводити різноманітні заходи, на які працівники мають право запрошувати свої сім'ї (Новий рік, День незалежності, 8 березня).

Пільги, щодо графіку роботи, передбачають проведення заходів, які пов'язані з оплатою працівникові неробочого часу (св'яткові дні, відпустка, перерви на обід).

Отже, для того, щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів мотивації необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змогу стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей ТОВ. Тому на сьогоднішній день почали використовувати духовну мотивацію, яка знаходить своє застосування у багатьох країнах світу.

Для керівника ТОВ «Анекс тур» є дуже важливим вміти відрізняти потреби працівників, які постійно змінюються, адже не можна бути впевненому в тому, що мотивація, яка позитивно вплинула один раз на кар'єрне просування працівника, ефективно вплине вдруге. Що ж до керівника ТОВ «Славутський покрівельний завод», то головна його задача – не працювати, ефективно використовувати мотивацію щодо роботи та стрімко розвивати свою кар'єру.

Розробка системи кар'єрного росту у ТОВ «Анекс тур» представлена на рис. 3.4 [7, с. 111].

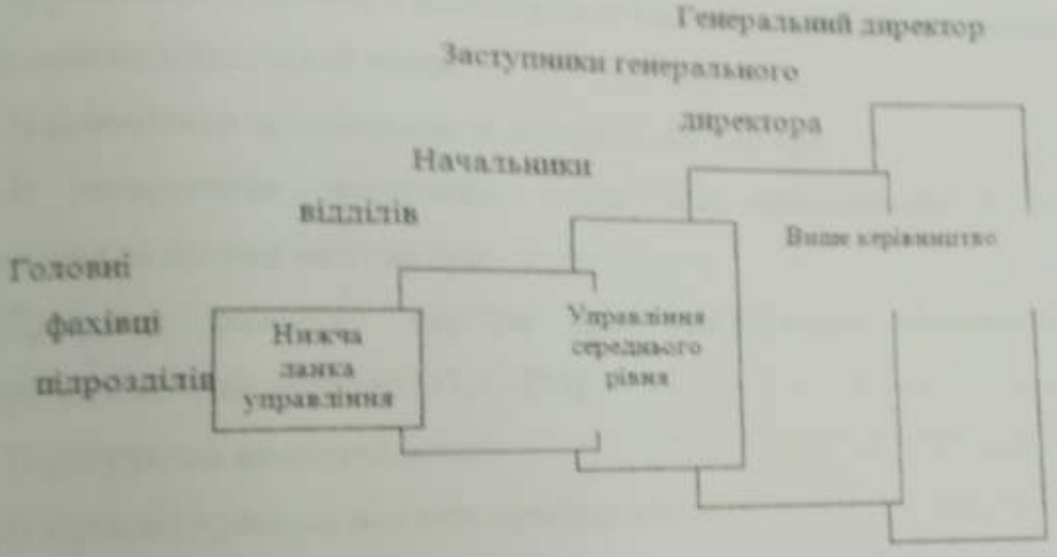


Рис. 3.4 Проект системи кар'єрного росту у ТОВ «Анекс тур»

Для забезпечення на підприємтсві успішного управління кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші конструктивні підходи і принципи [17, с. 122].

Тільки за умови проходження такої концепції можна в повному обсязі реалізувати місію управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами підприємства і потребами людини.

Пропозиція ТОВ «Анекс тур» можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалювання подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

Створювана програма з можливостей просувань у ТОВ «Анекс тур» повинна містити в собі наступні послуги [6, с. 50]:

1) давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, що потрібна, щоб їх зайняти;

2) указувати систему, а відповідності з якими кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;

3) допомагати працівникам установити цілі кар'єри;

4) заохочувати змістовний діалог між працівниками і їхніми керівниками за цілями цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні [37, с. 275]:

1) регулярно пропонуватися;

2) бути відкритими для всіх працівників;

3) модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідно змінити.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є сполучення потреб і цілей працівника з поточними чи майбутніми можливостями просування, що мають у ТОВ «Анекс тур»[32, с. 265].

Для надання консультаційних послуг співробітникам ТОВ «Анекс тур» з розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий – менше витрат, хоча його можливості менш широкі.

Тим часом, відповідно до останнього огляду Американської асоціації менеджменту, найбільше широко розповсюдженими є неформальне консультування фахівцями-кадровиками і консультування керівниками.

Більш формальними і швидко поширюваними, але менш широко використовуваними практиками, є спеціальні семінари й особливі центри самооцінки. У таких центрах спочатку визначаються сильні і слабкі сторони працівника в наступних областях: аналіз проблем; комунікація; установлення цілей; прийняття рішень і дозвіл конфліктів; добір, навчання, мотивування працівників; контроль за працівниками; компетентність у питаннях спілкування і розуміння; використання часу. На основі результатів у кожній з цих областей менеджер сам встановлює особисті задачі і цілі просування. Персонал центру допомагає працівнику сформулювати реалістичні цілі, що відбивають дійсно сильні і слабкі сторони в зазначених областях.

У поточній ситуації більш реальної для ТОВ «Анекс тур» представляється використання неформальної форми консультування співробітників із приводу розвитку кар'єри [12, с. 18].

Для цього в обов'язку управлінського штату необхідно включити послуги з консультування працівників, що бажають оцінити свої можливості й інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівнику не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може домогтися в майбутньому – у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості у ТОВ «Анекс тур» не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й у цілому.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної

системи на підприємстві. У ТОВ «Анекс тур» може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії на підприємстві. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови [35, с. 202]:

1) співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщення і просування, що відбуваються;

2) інформація дається не менш ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;

3) правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх;

4) стандарти добору й інструкції формулюються чітко і ясно;

5) кожний має можливість спробувати свої сили;

6) працівники, що претендували, але не одержали місця, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою у ТОВ. Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи ТОВ «Анекс тур» і використовуваних методів стимулювання. У цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву ТОВ «Анекс тур» в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Таким чином, добре сформульовані зусилля з розвитку системи управління кар'єрою у ТОВ «Анекс тур» можуть допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, дати інформацію про можливості кар'єри усередині підприємства і сполучити потреби та цілі працівника з цілями підприємства.

3.3 Пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу на підприємстві туристичної галузі 100

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, активного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Уміле застосовування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, що можливо ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. Тому, невипадково, одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників [41, с. 372].

На нашу думку, розвиток персоналу ТОВ «Анекс тур» є комплексним системно організованим безперервним процесом постійного професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня для виконання нових виробничих функцій, формування та планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства.

Усвідомлення потреби у розвитку персоналу дозволяє сформувати основні переваги, які отримає працівник, і ТОВ «Анекс тур» в цілому. До них слід віднести гарантовану зайнятість та цінність висококваліфікованих співробітників; перспективу стрімкого просування «кар'єрними сходами»;

[illegible] та максимальну підготовку персоналу до різноманітних завдань і щорік; належну мотивацію та задоволеність роботою; постійну підтримку співробітників зі сторони керівництва та менеджерів; можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування кадрового резерву; залучення гарних спеціалістів до лав кадрових ресурсів підприємства через спровадження дієвої системи мотивації, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу; використання передових технологій при наявності підготовлених належним чином працівників; істотне покращення якості товарів і послуг, збільшення кількості задоволених клієнтів, що забезпечить підтримку конкурентних позицій ТОВ «Анекс тур» на ринках; швидке реагування кваліфікованого та навченого персоналу на зміни навколишнього середовища і потреби споживачів; підвищення ефективності та економічної доцільності для підприємства процесу безперервної підготовки і розвитку вже працюючого персоналу, ніж залучення нових співробітників [40, с. 137].

Розвиток персоналу не є відокремленим етапом управління персоналом, він знаходиться у тісній взаємозалежності з основними функціями управління та потребує взаємодії з ними. Тому стає доцільним розгляд розвитку персоналу як комплексної системи елементів, що забезпечують для ТОВ «Анекс тур» не тільки нагромадження інтелектуального потенціалу, але й сприяють зміцненню його конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, принципів, методів, технологій, процесів та ресурсів, що забезпечують зростання професійного рівня працівників, структури їх професійного досвіду, що, у свою чергу, сприяє ефективному виконанню складних виробничих завдань, оптимальному задоволенню потреб самореалізації, професійної підготовки та кар'єрного зростання працівників (рис. 3.5).

Безумовно, розвиток персоналу виступає як ефективний засіб посилення та нагромадження кадрового потенціалу як на теперішньому етапі функціонування ТОВ, так і заохочення необхідних у майбутньому кадрових

ресурсів, які здатні досягти перспективних цілей діяльності відповідно до кадрової стратегії розвитку. Отже, виникає нагальна потреба у вивченні стратегічного розвитку персоналу як сучасного напряму розвитку та використання людського потенціалу відповідно до існуючих і потенційних завдань ТОВ «Анекс тур» [25, с. 244].

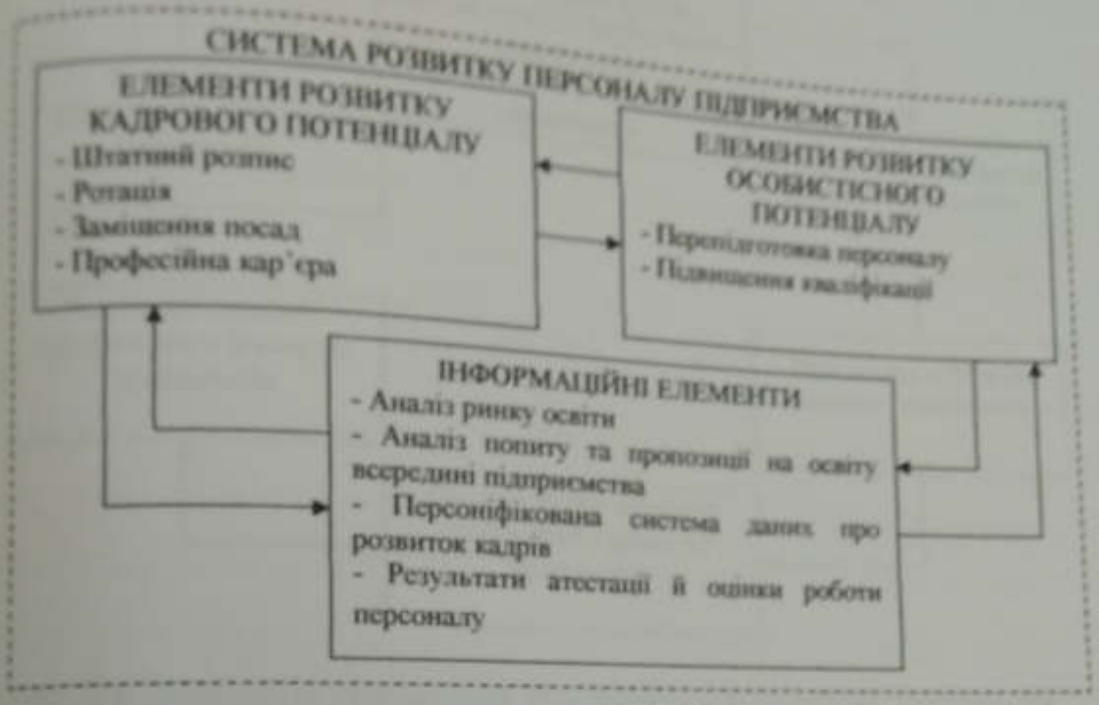


Рис. 3.5 Взаємозв'язок елементів системи розвитку персоналу

Процес управління персоналом та його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися та реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал співробітників стає центральним стратегічним ресурсом та найбільшою статтею витрат підприємства. Невипадково, багато вчених [3; 5; 6; 8] погоджуються з тим, що розвиток персоналу – це один зі стратегічних напрямів підприємства, який відповідає та витікає із виробленої керівництвом загальної стратегії розвитку, принципів кадрової політики і стратегії управління персоналом. Саме тому, важливим завданням розвитку персоналу як стратегічного напряму управління персоналом є підвищення статусу працівника як стратегічного ресурсу для зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

Нами представлена логіка об'єктивно-циклічного процесу управління професійним розвитком працівників, яка представлена у вигді алгоритму (рис. 3.6) [30, с. 189].

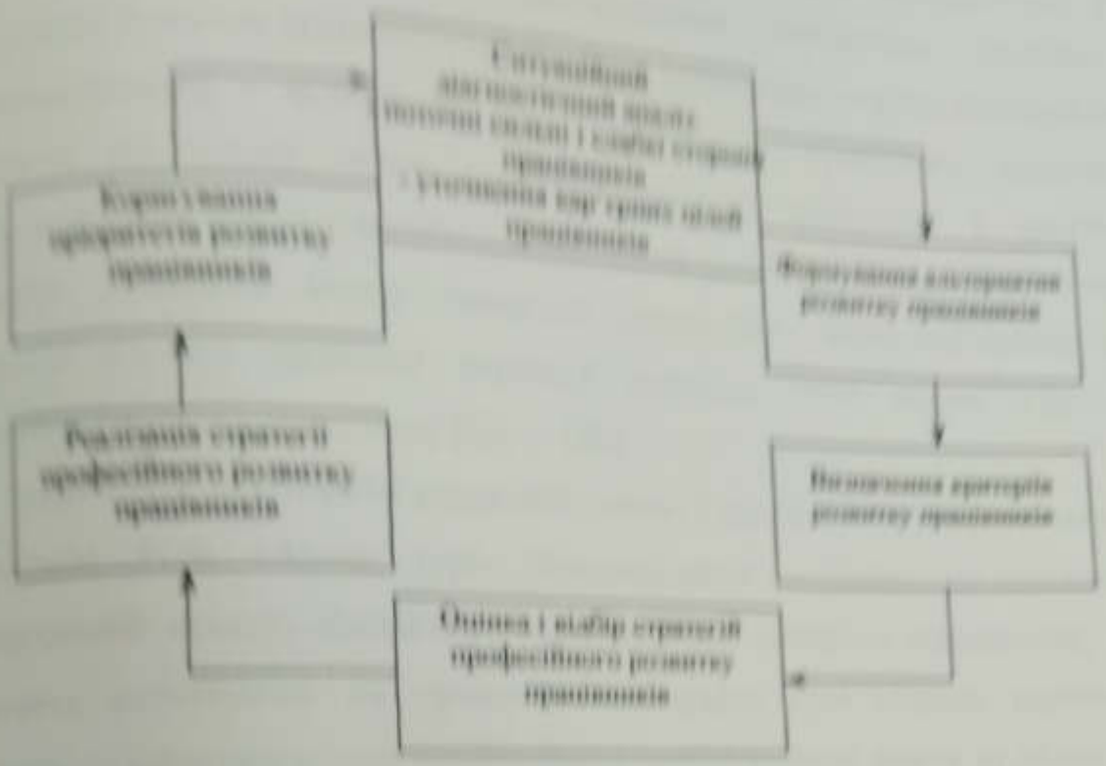


Рис. 3.6 Алгоритм управління професійним розвитком працівників

Використання керівником цього інструменту сприятиме прискоренню професійного розвитку працівників підприємства. Економічна доцільність впровадження даного циклічного алгоритму у практику підприємства полягає у скороченні обсягів витрат шляхом раціонального розподілу необхідних ресурсів і повноважень між підрозділами підприємства.

Безумовно, стратегічний розвиток персоналу повинен орієнтуватися на всебічний розвиток та нарощування кадрового потенціалу працівників, відштовхуючись від існуючих умов, наявних можливостей та цілей ТОВ «Славутський покрівельний завод», постійно вдосконалювати знання, вміння, досвід та компетенції своїх співробітників, підтримувати систему мотивації професійного розвитку і сприяти самостійному розвитку персоналу. Основою стратегічного розвитку має стати саме розвиток

інтелектуального капіталу та стимулювання організаційного, колективного й індивідуального навчання, яке, спираючись на відповідну підтримку керівництва, дозволить створити модель самонавчального підприємства, у межах якого відбуватиметься систематичне управління знаннями. Аналізуючи значення розвитку персоналу як стратегічно важливого напряму для підприємства в цілому та кожного окремого працівника, доцільно означити не тільки місце стратегії розвитку персоналу в системі функціонування, але й сформувати алгоритм реалізації стратегії розвитку персонал. Наведена схема наглядно демонструє взаємозалежність та взаємопов'язаність загальної стратегії розвитку ТОВ «Анекс тур» зі стратегією розвитку персоналу [52, с. 186].

Розроблений алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу дозволяє керівникам ТОВ «Анекс тур» упроваджувати системно організований безперервний процес постійного професійного навчання працівників, що дозволить робітникам на практиці виконувати нові складні виробничі завдання, підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень та дбати про розвиток сприятливої організаційної культури у межах підприємства. При цьому, менеджери вищих ланок управління мають можливість самостійно визначати пріоритетні цілі та напрями розвитку персоналу, обирати необхідні форми навчання та скоординовувати їх на досягнення стратегічних цілей ТОВ.

Крім перерахованих основних напрямів стратегії розвитку персоналу ТОВ «Славутський покрівельний завод», особливого значення набувають допоміжні системи інформаційного забезпечення та мотивації розвитку. Значущість інформаційної системи полягає у відповідному збиранні та аналізі даних про можливості, інтереси, мотиви працівників та співставленні їх з цілями, завданнями і проектами, виконання яких є необхідним для підприємства та існуючої практики управління персоналом. У свою чергу, ефективна система мотивації працівників здатна забезпечити їх активну

...ність у заходах із розвитку персоналу та подальшого використання ...отриманих знань, вмінь, набутих компетенцій [31, с. 177].

Важливим елементом системи стратегічного розвитку персоналу є ...ктійний аудит розвитку працівників, тобто оцінка ефективності реалізації ...стратегій, що дозволяє встановити відповідність (невідповідність) ...планованих коштів на розвиток персоналу отриманим знанням, які через ...практичну реалізацію мають підвищити фінансові показники діяльності ...підприємства, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень кваліфікації ...персоналу та налагодити сприятливу атмосферу в колективі. Також ...результати аудиту свідчать про наявність соціального та економічного ефекту від розвитку персоналу ТОВ «Анекс тур» в цілому.

Таким чином, вище наведений алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства, на думку авторів, дозволяє ефективно реалізовувати на практиці безперервний процес постійного професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня для виконання складних виробничих завдань, що дозволить не тільки розкрити інтелектуальний потенціал працівників та вдосконалити їх організаційну культуру, але й забезпечить реалізацію стратегічних цілей .

Отже, керівник ТОВ «Анекс тур» має бути безпосереднім чином зацікавленим у висококваліфікованих, практично підготовлених, ініціативних, адаптивних до нововведень та змін працівниках, які є стратегічним ресурсом та незмінним фактором конкурентоспроможності підприємства. У нагоді стає лише правильно підготовлена та професійно реалізована стратегія розвитку персоналу, яка дає змогу ТОВ «Анекс тур»підвищувати рівень професійної майстерності та креативності працівників, формувати у них сучасне економічне мислення, вміння працювати в команді з метою вирішення складних виробничих завдань, забезпечення практичної синхронності розвитку виробництва і відповідний кваліфікаційний рівень працівників, зростання рівня якості праці, виховання

у працівників відчуття організаційного патріотизму задля забезпечення на цій основі досягнення стратегічних цілей, а отже, і високої продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тільки за таких умов раціональна формула управління: «потрібні люди у потрібному місці у потрібний час» зможе ефективно працювати в сучасних реаліях, забезпечуючи стабільність та успіх підприємства [23, с. 389].

На наш погляд, кар'єрна стратегія як перспективна система цілеспрямованих дій містить у собі задачі ефективного використання всіх видів ресурсів, максимальну адаптацію до умов ділового зовнішнього середовища і гнучкість індивіда. Стратегічний план описує майбутній стан кар'єри, отже, він формується на основі уявлень індивіда про майбутнє, передбачення можливих змін параметрів ділового середовища, аналізу власних знань, умінь і навичок та вивчення попиту на них. Формування індивідуальної кар'єрної стратегії передбачає наступні етапи.

Перший етап – формулювання кар'єрної місії, тобто вираження усвідомлення індивідом змісту і змісту кар'єри, її основної мети. Як правило, саме під час формулювання кар'єрної місії індивід визначається з напрямком розвитку кар'єри (горизонтальний, вертикальний чи доцентровий) і мотиваційним «ядром» кар'єрних устремлінь. Другий етап полягає у визначенні кар'єрної позиції, тобто у виявленні тих знань, умінь і навичок, які можуть бути корисні для підприємства та посад, вимоги до яких більшою мірою відповідають знанням, уміннями і навичкам індивіда. Третій етап передбачений для тих працівників, які схильні до вертикального кар'єрного зростання. На цьому етапі вони аналізують конкурентів, тобто тих, хто претендує на ту ж саму посаду, і свої можливості випередити їх.

Четвертий етап найбільш відповідальний як для підприємства, так і для індивіда. На цьому етапі працівники підприємства проходять систему співбесід і атестацій, мета яких виявити їх можливість відповідати вимогам обійманих посад з точки зору підприємства. За результатами співбесід і атестацій працівникам присуджуються коефіцієнти, або «рівні», тобто оцінка

а, знань, умінь і навичок за десятибальною шкалою. На основі конфіцієнта підвищується або зменшується заробітна плата, зростають або зменшуються [illegible]. Порівняння самооцінки з оцінкою підприємства стає базою для формування стратегічного плану розвитку кар'єри, який може полягати в підвищенні рівня або його зменшенні, зміні посади чи підприємства. Головна задача ТОВ «Анекс тур» на цьому етапі не втрачати зворотній зв'язок з [illegible] і коректувати його дії [49, с. 155].

Суть співробітництва працівників і підприємства з питань розробки стратегії полягає в активізації персоналу, оптимальному використанні його знань, навичок і можливостей та організації кар'єри таким чином, щоб спосіб і напрямок просування задовольняв потреби й інтереси як підприємства, так і персоналу. Для досягнення цієї мети розроблену процедуру було покладено в основу консультувань персоналу з питань кар'єри та забезпечено відповідним організаційним супроводом. Використання запропонованого алгоритму спрощує процедуру оцінки кар'єрного потенціалу працівників, рівня їх кар'єрних потреб [3, с. 321].

Таким чином, включення у систему управління персоналом принципово нових функцій обумовило реорганізацію організаційної структури введенням нової служби з питань управління кар'єрою, що забезпечить орієнтацію управлінської діяльності на підвищення конкурентоспроможності персоналу, підсилить статус управління кар'єрою, розширить можливості у вирішенні питань зайнятості і праці.

Підсумовуючи вищевикладене, зробимо висновок, що однією із запорук успішного та стабільного функціонування ТОВ «Анекс тур» є розробка і реалізація стратегії розвитку персоналу. Однак питання конкретизації методів визначення ефективності її реалізації та оцінки рівня розвитку персоналу потребують подальшого вивчення [15, с. 42].

Стратегія управління розвитком персоналому, на наш погляд, повинна співвідноситися з концепцією розвитку підприємства, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона

[illegible] забезпечення виробництва робочою силою високого рівня [illegible] реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення, [illegible] підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, [illegible], організації просування та ефективної ротації кадрів, [illegible] команд, підприємницьких груп і колективів, удосконалення [illegible] праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного [illegible] шляхом застосування дійових систем винагороди, заохочення, [illegible] діяльності.

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві.

Враховуючи важливість кар'єри як для підприємства, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень, які відбивають її зміст, види, типи, етапи розвитку на підприємстві. Таке широке охоплення й обумовило актуальність та вибір теми дослідження.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву підприємства.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства. Термін «кар'єра» у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує самостійно,

враховуючи особливості внутрішньо- і позаорганізаційної реальності і самих – свої власні цілі, бажання та настанови.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації в цілому. Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності. Для здійснення кар'єри необхідні професійні навіки, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння.

Особливу увагу слід приділяти виявленню й розвитку молодих фахівців з вираженим лідерським потенціалом. Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні й посиленому розвитку тих працівників, які мають потенціал для зайняття через 10-20 років ключових посад в організації.

На нашу думку, ефективне впровадження безперервного розвитку персоналу у повсякденну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання можливе лише за умови попереднього створення ґрунтовного теоре-тичного та методичного забезпечення даного процесу. Зважаючи на це, завданнями статті є з'ясування теоре-тичних аспектів розвитку персоналу, а також виокремлення та характеристика його окремих складових.

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Зважаючи на це, в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені по-різному трактують його сутність, акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Розвиток персоналу сприяє: розкриттю творчого потенціалу, росту інтелектуального рівня, активації стратегічного мислення; наданню всім працівникам рівних можливостей одержання гідних заробітків і службових просувань; зниженню плинності кадрів; підвищенню якості трудової

ловності, формуванню й закріпленню організаційних цінностей, полегшенню делегування повноважень і перетворень, поліпшенню морально-психологічного клімату й т.п.

Система управління персоналу та кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру й кадри управління кар'єрою.

Реалізація плану розвитку кар'єри також у значній мірі залежить від керівника, що формально й неформально оцінює роботу співробітника в займаній посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом організації, що приймає рішення про просування, а також має у своєму розпорядженні ресурси для розвитку співробітника. У свою чергу служби управління персоналом усіляко сприяють виконанню планів розвитку кар'єри окремих співробітників, здійснюючи загальне управління професійно-посадовим просуванням в організації. Щодо руху трудових ресурсів можна зробити висновок, що у 2018 р.зменшилась кількість прийнятих працівників у порівнянні з 2017 р., зменшилась кількість також працівників, що вибули з підприємства. Аналіз фонду оплати праці працівників ТОВ «Анекс тур» показав, що його величина з кожним роком зростає, що є позитивною тенденцією у розвитку підприємства.

Дослідження умов розвитку кар'єри на підприємстві показує, що вони не надають працівникам можливості задовольнити потреби, що складають мотиваційне «ядро» кар'єрних устремлінь, унаслідок чого більшість працівників підприємств не задоволені кар'єрою на підприємстві, інші – не впевнені, що вона не відбулася, і лише декілька працівників задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних вважає, що керівництво ТОВ «Анекс тур» не сприяє розвитку кар'єри і визначають такі головні причини, через які кар'єра не відбулася: недосконала організація матеріального стимулювання, відсутність можливостей кар'єрного зростання та мотивації до кар'єри, відсутність умов для самореалізації.

ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним ростом ТОВ, на наш погляд, може бути досягнута за допомогою іншої інтерпретації, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персоналами-технологіями, як управління по цілям, організовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Щоб розглянути доцільність застосування на ТОВ «Анекс тур» концептуального підходу з управління розвитком персоналу перш за все, на наш погляд, варто запропонувати заходи щодо покращення системи професійного навчання. Нами запропоновано перспективну модель організаційно-економічного механізму розвитку навчання персоналу, яка передбачає оновлення процесу професійного навчання персоналу через впровадження допрофесійної підготовки, використання підвищення кваліфікації для кар'єрного зростання, запровадження часткових кваліфікацій. Реалізація цих пропозицій дозволить вирішити проблему підбору потенційних працівників та адаптації їх до процесу та упорядкувати процес професійного навчання працівників.

Також нами репрезентується узагальнення основних напрямів отримання ефекту на рівні ТОВ «Анекс тур» від реалізації програм з розвитку персоналу, яке запропоновано в рамках удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності розвитку персоналу. Кінцевим результатом ефективної реалізації зовнішніх програм розвитку виступає підвищення якості життя соціуму, до якого відноситься і власне персонал ТОВ, а також становлення позиції соціально-відповідального підприємства. Основними результатами реалізації внутрішніх програм з розвитку персоналу є розвиток трудового потенціалу ТОВ «Анекс тур» та зростання соціальної активності працівників. Результатами дослідження підтверджується, що ефективна

реалізація внутрішніх і зовнішніх програм з розвитку персоналу, виступає як запорука зростання ефективності виробництва.

Концептуальний підхід до розвитку управлінського персоналу підприємства включає: 1) формування цілей і завдань розвитку управлінського персоналу; 2) розробку моделей розвитку управлінського персоналу підприємства (складові: рейтинг управління й управління зростання; 4) компенсації інтелектуального та ділового внеску; 5) виявлення кар'єрою); 3) реалізацію розвитку персоналу на основі оцінки професійного співробітників, можливості яких переросли вимоги до їх посад; 6) планування переміщень на підприємстві.

Управління кар'єрою працівника, кар'єрним процесом у цілому являє собою складну, комплексну, багатоаспектну діяльність. Для забезпечення на підприємтсві успішного управління кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші конструктивні підходи і принципи.

Розроблений нами алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу дозволяє керівникам ТОВ «Анекс тур» упроваджувати системно організований безперервний процес постійного професійного навчання працівників, що дозволить робітникам на практиці виконувати нові складні виробничі завдання, підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень та дбати про розвиток сприятливої організаційної культури у межах підприємства. При цьому, менеджери вищих ланок управління мають можливість самостійно визначати пріоритетні цілі та напрями розвитку персоналу, обирати необхідні форми навчання та скоординовувати їх на досягнення стратегічних цілей ТОВ.

Використання у комплексі запропонованих нами заходів підвищить ефективність управління кар'єрою та розвитком працівників ТОВ «Анекс Тур».

1. Алістаєва А.В. Методичний підхід щодо визначення ефективності витрат з розвитку персоналу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб.наук. пр. Дніпропетровськ: ДНУ, 2015. Вип. 260, Т.VI. С. 1413-1421.

2. Базаров Т.Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации http://www.management.com.ua/be/be038.html

3. Балановська Т.І. Досвід підготовки кадрів в Японії. *Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК*: Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2018. С. 46–52.

4. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НАУ*. 2018. Вип.4. С. 58-65.

5. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. Посібник. К.: Знання-Прес, 2009. 313 с.

6. Извекова С. Опрос персонала — как первый шаг к гармоничной организации. *HR-спільнота і публікації*: http://www.hr-portal.ru/article/opros-personala-kak-pervyy-shag-k-garmonichnoy-organizacii. (дата звернення: 20.12.2019).

7. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Карьера в системе ценностей личности (опыт социологического исследования) // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: Зб. наук. праць Донецької державної академії управління. Серія: Державне управління. Т. III. Вип. 8. Донецьк: ДонДАУ. 2012. С. 239–247.

8. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефек-тивності. Регіональні аспекти

розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Вип. 9. С. 15–19.

9. Дерев'янко Т.А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 2 (93). С. 20–22.

10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. 637 с.

11. Колосок В.М., Алістаєва А.В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Схід*. 2015. №9 (100). С. 8–12.

12. Колосок В.М., Алістаєва А.В. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр.* Х.: УкрДАЗТ, 2009. №28. С. 243–248.

13. Колосок В.М., Алістаєва А.В. До питання вдосконалення науково-теоретичних та методичних підходів з управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб.наук. пр.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2015. Вип. 259, Т.VI. С. 1613-1621.

14. Криворотько І.О. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу промислового підприємства. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 50–54.

15. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки:- зб. наук. праць*. 2011. № 5. С. 81-85.

16. Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій . *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 18. С. 20-21.

17. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Херсон: Олді. – плюс. 2016. 288 с.

18. Криворотько І. О. Аналіз кадрових ризиків та шляхи їх зниження на промислових підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 1. С. 165–168.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. Посібник. Київ : Кондор, 2018. 292с.

20. Осадчая Н.В. Регулирование развития управленческого потенциала на предприятиях промышленности // *Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности*. Донецк: ИЭП НАН Украины. 2015. С. 274–285.

21. Осадчая Н.В. Оценка и анализ организации управленческого труда в условиях рынка. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНУ. 2017. Вип. 151. С. 3-8.

22. Основні напрямки розвитку персоналу та їхня економічна оцінка в умовах інноваційної діяльності організації.Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». *Пробл. економіки та упр.* 2007. № 579. С. 371–375.

23. Скульська В. Професійне навчання на виробництві в умовах ринку праці. *Проф.-техн. освіта*. 2008. № 4. С. 35–38.

24. Грищенко Д.Г. Розвиток персоналу – запорука добробуту компанії. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2010. № 35. С. 58–61.

25. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2018. 351 с.

26. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві. *Справочник кадровика*, 2017. № 1. С. 47–50.

27. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. СПб.: Издательский дом «Нева», 2015. 440 с.

28. Сайт Інституту стратегічних досліджень України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/

29. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №4, т.2. С. 161-165.

30. Колосов В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія. МОНМС України, ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2011. 244 с.

31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Житомир. інж.-технол. ін-т. Житомир, 2012. 346 с.

32. Поповский В.И., Власишина К.Г. Управление развитием кадрового потенциала организации. *Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки.* 2017. 10, № 2. С. 36–41.

33. Павленко В., Войчак В. Нова методологія регулювання заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Економіст.* 2010. №11. С. 83-90.

34. Павлова В.А. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу підприємства. *Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал.* №12(94) . 2015. С.160-165.

35. В.І. Верхоглядова, С.Б. Ільївна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко Управління розвитком людських ресурсів: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2016. 317 с.

36. Филиппов Ф.Р. Карьера. Под общ. ред. Осипова В.Г. М.: Изд-во РАН ИСПИ, 2011. 939 с.

37. Хотомлянський О., Дерев'янко Т. Вплив навчання та розвитку персоналу на показники фінансового стану підприємства. *Схід.* 2017. № 4 (82). С. 41–46.

38. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. М.: ДЕЛО, 2018. 544 с.

39. Шекшня С.В. Стратегическое управле-ние персоналом в епоху Интернета. 6-е изд., перераб. и доп. М., 2015. 336 с.

40. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії. *Справочник кадровика.* 2015. № 05. С. 88–90.

41. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління: http://www.nbuv.gov.ua/portal/

UNWTOWorldTOURismBarometerandStatisticalAnnex /Chaban.pdf
net/wto/UNWTO_Barometer_2018_01.pdf. (дата звернення: 20.12.2019). http://TOURlib.

42. &TOURismCouncil http://old.wttc.org/tsa_fullscreen_v2.
php?LANG=eng&tsa01=
UKRAINE&tsa02=1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11&tsa03=1,2,3&tsa04_from=2000&tsa04
_to=20 (дата звернення: 20.12.2019).

43. Туристичні потоки. Державна служба статистики http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm. (дата звернення: 20.12.2019).

44. В'їзд іноземних громадян в Україну за країнами, з яких вони прибули, у 2018 році. Державна служба статистики http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015 /tyr/tyr_u/vig2018_u.htm. (дата звернення: 20.12.2019).

45. Виїзд громадян України за кордон за країнами, до яких вони виїжджали, у 2018 році. Державна служба статистики http://ukrstat.gov.ua/operativ/ operativ2015/tyr/tyr_u/vigw2018_u.htm. (дата звернення: 20.12.2019).

46. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент. пер. англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. 704 с.

47. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 194 с.

48. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27.

49. UNWTOWorldTOURismBarometerandStatisticalAnnex http://TOURlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2018_01.pdf. (дата звернення: 20.12.2019).

50. &TOURismCouncil http://old.wttc.org/tsa_fullscreen_v2.
php?LANG=eng&tsa01=
UKRAINE&tsa02=1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11&tsa03=1,2,3&tsa04_from=2000&tsa04
_to=20 (дата звернення: 20.12.2019).

51. Туристичні потоки. Державна служба статистики http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/tyt/tyt_u/potok2006_u.htm. (дата звернення: 20.12.2019).

52. В'їзд іноземних громадян в Україну за країнами, з яких вони приїхали, у 2018 році. Державна служба статистики http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015 /tyt/tyt_u/vig2018_u.htm. (дата звернення: 20.12.2019).

53. Виїзд громадян України за кордон за країнами, до яких вони виїжджали, у 2018 році. Державна служба статистики http://ukrstat.gov.ua/operativ/ _u.htm. (дата звернення: 20.12.2019).

54. Федорова А.Э. Кадровый аудит как инструмент мотивации персонала. *Научно-практический экономико-правовой журнал «Бизнес и право»*: http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=212 (дата звернення: 20.12.2019).

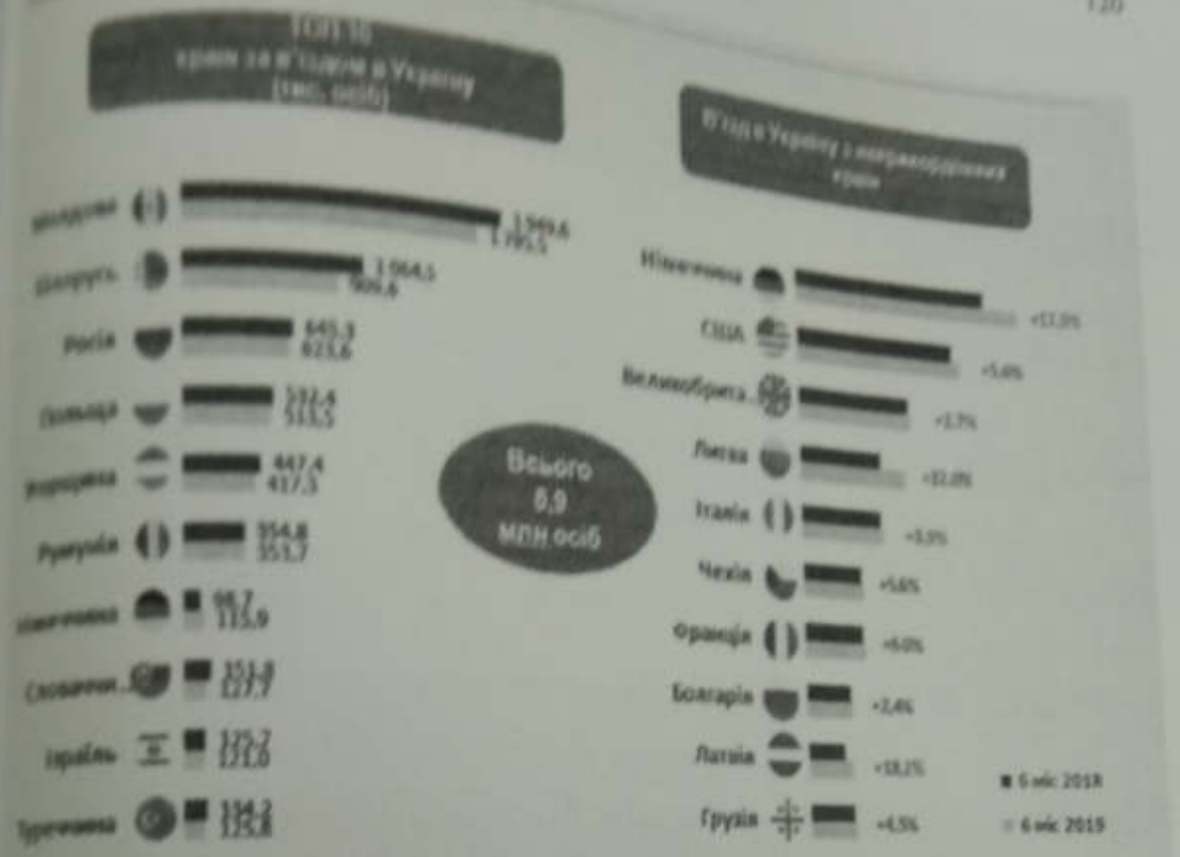
55. Д. Хау Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса - Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. М.: «Альпина Паблишер», 2012. 288 с.

56. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Акалемвидав, 2016. 488 с.

57. Загадка украинской души, или Влияние менталитета нации на ее мотивацию к труду: http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=1699. (дата звернення: 20.12.2019).

58. Шило Л. Экспорт, импорт туристических услуг. *Вестник налоговой службы Украины*. 2009. № 43. С. 39-40.

59. Письменний О. А. Аналіз ринку міжнародного туризму України. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічнийуніверситет; редкол.: В. А. Дерій голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 1. С. 144-153.


Всього
8,9
млн осіб
■ 6 міс 2018
■ 6 міс 2019