

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

на тему: «Управління персоналом на туристичному підприємстві Join Up!»

здобувач вищої освіти 4 курсу
першого (бакалаврського) рівня
413 групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент туристичної індустрії»

(підпис ЗВО)

Шаповалов Дмитро Олександрович

Науковий керівник:

(підпис наукового керівника)

к.г.н. Соколовський Віктор
Анатолійович

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

Здобувач вищої освіти Шаповалов Дмитро Олександрович
(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Шаповалов Д.О. Управління персоналом на туристичному підприємстві Join Up! – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська Державна Льотна Академія, Кропивницький, 2025.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління персоналом на туристичному підприємстві. Проаналізовано організаційну структуру, кадрову політику та систему мотивації персоналу туристичної компанії «Join Up!». Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом і оцінено результати впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, туризм, управління, мотивація, ефективність, Join Up!

ANNOTATION

Shapovalov D.O. Human Resource Management at the Tourism Company Join Up! – Manuscript.

Thesis for the Bachelor's Degree in the specialty 073 "Management". – Flight Academy of Ukraine, Kropyvnytskyi, 2025.

The thesis explores the theoretical and methodological foundations of human resource management in a tourism enterprise. The organizational structure, personnel policy, and motivation system of the tourism company "Join Up!" are analyzed. Recommendations are proposed to improve the efficiency of human resource management, and the effectiveness of the implemented changes is assessed.

Keywords: personnel, tourism, management, motivation, efficiency, Join Up!.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Сутність та основні концепції в управлінні персоналом на підприємстві.....	6
1.2. Методологічні аспекти дослідження управління персоналом підприємства.....	12
1.3. Особливості управління персоналом у туристичному бізнесі	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ JOIN UP!.....	29
2.1. Характеристика діяльності та організаційна структура Join Up!.....	29
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства Join Up!	34
2.3. Оцінка ефективності реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом на підприємстві Join Up!	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ JOIN UP!.....	52
3.1. Напрями удосконалення формування та розвитку компетенцій персоналу на підприємстві Join Up!.....	52
3.2. Запровадження інноваційних методів оцінки компетенцій та навчання персоналу на підприємстві Join Up!	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та глобалізації бізнес-процесів, управління персоналом стає однією з ключових функцій, яка визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Сучасні підприємства, зокрема туристичні компанії, такі як Join Up!, стикаються зі зростаючими вимогами до ефективності управління людськими ресурсами. Цей аспект набуває особливої ваги в умовах високої конкуренції, технологічних змін та підвищення вимог до якості обслуговування клієнтів.

Join Up! є одним із провідних туристичних операторів в Україні, який активно розвиває свою діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Компанія прагне забезпечити високий рівень сервісу, інноваційні туристичні продукти та конкурентоспроможні ціни, що потребує ефективної роботи з персоналом. Управління персоналом на такому підприємстві охоплює весь спектр кадрових функцій — від підбору і навчання працівників до їх мотивації, оцінки ефективності та професійного розвитку.

Мета дипломної роботи — дослідити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві, проаналізувати практичні аспекти реалізації кадрової політики компанії Join Up! та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- аналіз теоретичних підходів до управління персоналом;
- дослідження структури, функцій та особливостей кадрової політики Join Up!;
- оцінка ефективності існуючих методів управління персоналом;
- розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у компанії.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства Join Up!.

Предметом дослідження виступають методи та інструменти управління персоналом, що використовуються для підвищення ефективності діяльності компанії.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, статистичний аналіз, порівняльний метод, а також методи спостереження та експертних оцінок.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики, які можуть бути використані в діяльності компанії Join Up! для підвищення її конкурентоспроможності та ефективності управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та основні концепції в управлінні персоналом на підприємстві

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, що лежать в її основі. Загалом термін «менеджмент» у вітчизняній та зарубіжній науці є неоднозначним, теоретично та методологічно суперечливим. Основні визначення в таблиці 1.1, не вичерпують усієї різноманітності підходів до тлумачення категорії «менеджмент», а зосереджуються лише на основних концептуальних положеннях її змісту. Тому авторський колектив під керівництвом Г.С. Одінцова наводить двадцять визначень відповідної категорії, класифікованих за такими основними групами: загальні, функціональні, процесуальні та суб'єкт-об'єктні [10, с. 8–9].

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «управління персоналом»

№з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1	П. Друкер	Управління – це діяльність, що перетворює хаотичний натовп на ефективну, організовану групу [22, с. 38].
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Управління – це процес, який включає планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення організаційних цілей [22, с. 38].
3	Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це набір процедур для покращення створення вартості і забезпечення стабільності компанії [12, с. 39].
4	В.Т. Шатун	Управління – це цілеспрямований вплив на процеси та людей для досягнення визначених цілей [37, с. 8].
5	А.Б. Борисов	Управління – це свідоме втручання для направлення дій людей і економічних об'єктів в потрібному напрямку [5, с. 760].
6	С.І. Михайлов	Управління – це діяльність, яка організовує елементи внутрішнього та зовнішнього середовища відповідно до власних інтересів [23, с. 3].
7	В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямоване втручання для зміни стану або поведінки об'єкта в змінних обставинах [18, с. 6].

Слід зауважити, що дискусія щодо розмежування термінів «менеджмент» та «управління» залишається актуальною в науковій спільноті. Дослідники, які займаються вивченням менеджменту, часто перебувають у процесі формування власних підходів до трактування відмінностей між цими категоріями. У сучасному науковому дискурсі склалися два основні підходи до розуміння цих термінів. Перший підхід базується на позиції, що «менеджмент» і «управління» є синонімами — такої думки дотримуються, зокрема, Б.З. Зельдович [14, с. 9], Р.Б. Казначевська, І.М. Чуєв, О.В. Матросова [16, с. 21], З.П. Румянцева та Р.З. Акбердін [21, с. 13]. Інший підхід передбачає розрізнення цих понять, де «менеджмент» трактується як ширше за змістом поняття у порівнянні з «управлінням» (В.О. Кравченко [18, с. 6], Л.С. Шевченко [20, с. 7], С.І. Михайло [23, с. 7], Г.В. Атаманчук [2, с. 5]).

Відмінність між поняттями також виявляється у широті їх застосування. Менеджмент охоплює різні сфери діяльності, зокрема:

- біологічну сферу — управління біологічними процесами, системами, взаємодією між ними, що є предметом дослідження природничих наук;
- технічну сферу — керування машинами, обладнанням, виробничими процесами, що належить до сфери технічних наук;
- соціальну сферу — управління людьми, соціальними групами, організаціями, що вивчається соціальними та управлінськими науками.

Таким чином, поняття «управління» охоплює ширший спектр явищ і процесів, однак саме в соціальному контексті воно найбільш повно розкривається як управління людьми та організаціями.

Не менш складним і дискусійним є питання розмежування термінів «персонал» і «кадри». У теоретичній літературі можна простежити різні підходи до трактування цих понять. Як засвідчено у таблиці 1.2, термін «персонал» зазвичай розглядається у двох значеннях — широкому та вузькому. У вузькому розумінні він часто ототожнюється з терміном

«кадри», що спричиняє певні труднощі при використанні термінології. Однак у широкому розумінні поняття «персонал» є більш загальним і включає в себе всіх працівників організації — як тих, що працюють на постійній основі, так і сумісників, а також осіб, залучених на підставі цивільно-правових договорів.

Погляди на поняття «управління персоналом» також різняться. Так, британський економіст Майкл Армстронг зазначає, що ефективне управління людськими ресурсами є стратегічним, цілісним і системним процесом, який забезпечує взаємодію з головним активом будь-якої організації — її працівниками. Завдяки їх особистому та колективному внеску у досягнення цілей компанії забезпечується безперервне підвищення конкурентоспроможності, що, своєю чергою, створює стійку стратегічну перевагу [31].

Таблиця 1.2 – Порівняння тлумачення понять «персонал» та «кадри»

Визначення	Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал	Всі працівники організації, включно з тими, що працюють на тимчасовій або постійній основі, незалежно від рівня кваліфікації, в рамках трудових відносин з роботодавцем [4, с. 21].	Основний, перманентний та кваліфікований склад працівників, що мають навички і досвід для виконання своїх обов'язків [4, с. 21].
Персонал	Об'єднує всіх працівників організації, які виконують як управлінські, так і виробничі функції, зайняті обробкою предметів праці [13, с. 15].	Складається з постійних, штатних працівників з відповідною професійною підготовкою і практичним досвідом [17].
Персонал	Загальна сукупність найманих працівників організації, незалежно від тривалості їхньої роботи в організації, з трудовими відносинами [26, с. 12].	Штатні, кваліфіковані працівники, що мають професійну підготовку та досвід роботи в своїй галузі, перебуваючи в трудових відносинах з керівництвом [25, с. 20].
Персонал	Включає всіх працівників, стажерів, акціонерів та власників, які виконують робочі обов'язки за трудовим договором і отримують заробітну плату [33, с. 60].	Основний, стабільний склад кваліфікованих працівників, який формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [19, с. 10].

Аналіз наукових підходів українських дослідників до визначення поняття «управління персоналом» свідчить про існування різних

інтерпретацій цього терміна. Водночас найбільш значущими, на нашу думку, є три підходи: процесний, системний та функціональний.

Значна частина вітчизняних науковців наголошує на багатогранності процесу управління людськими ресурсами, акцентуючи увагу на його комплексному характері, що охоплює взаємодію людських, фінансових і матеріальних ресурсів [33, с. 18]. Цей процес, за твердженням багатьох дослідників, має специфіку, зумовлену тим, що об'єктом управління є особи, об'єднані в соціальні групи чи трудові колективи [3, с. 17]. На думку В.А. Рульєва, С.О. Гуткевича та Т.Л. Мостенської, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність, що забезпечує як відтворення, так і результативне застосування трудового потенціалу організації задля досягнення її стратегічних цілей [29, с. 12].

О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук трактують управління персоналом як системний процес впливу, що реалізується через сукупність організаційних, економічних і соціальних заходів для ефективного розвитку та використання трудових ресурсів підприємства [19, с. 16]. Водночас окремі вчені застосовують системний підхід, розглядаючи управління персоналом як організовану структуру кадрової роботи, що охоплює етапи аналізу, планування, добору, оцінювання, навчання та ефективного використання персоналу (Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова) [40].

Також існує підхід, згідно з яким управління персоналом виступає як один із ключових функціональних інструментів організації. Такої позиції дотримуються В.О. Храмов та А.П. Бовтрук, які вважають, що система управління персоналом тісно пов'язана з загальною управлінською структурою підприємства [36, с. 17].

Загалом, управління людськими ресурсами — це складний і багаторівневий процес, невід'ємна складова всієї системи управління організацією. Його ускладненість зумовлена специфікою об'єкта управління — людьми, які, на відміну від інших ресурсів, вимагають особливого підходу.

На нашу думку, дієва система управління персоналом може відігравати вирішальну роль у підвищенні рівня мотивації працівників, зростанні продуктивності праці, покращенні трудових відносин, формуванні позитивного психологічного клімату в колективі та розвитку корпоративної культури. Вона також створює умови для професійного зростання співробітників, що позитивно впливає на імідж, прибутковість і конкурентоздатність організації.

Враховуючи сучасні методологічні підходи до побудови ефективної підсистеми управління персоналом, а також використовуючи напрацювання провідних міжнародних практик, слід зазначити, що дана підсистема є органічною частиною загальної управлінської системи. Її структурні компоненти представлені шістьма основними елементами, відображеними на рисунку 1.1. Далі у тексті кожен з цих компонентів буде розглянуто більш детально.

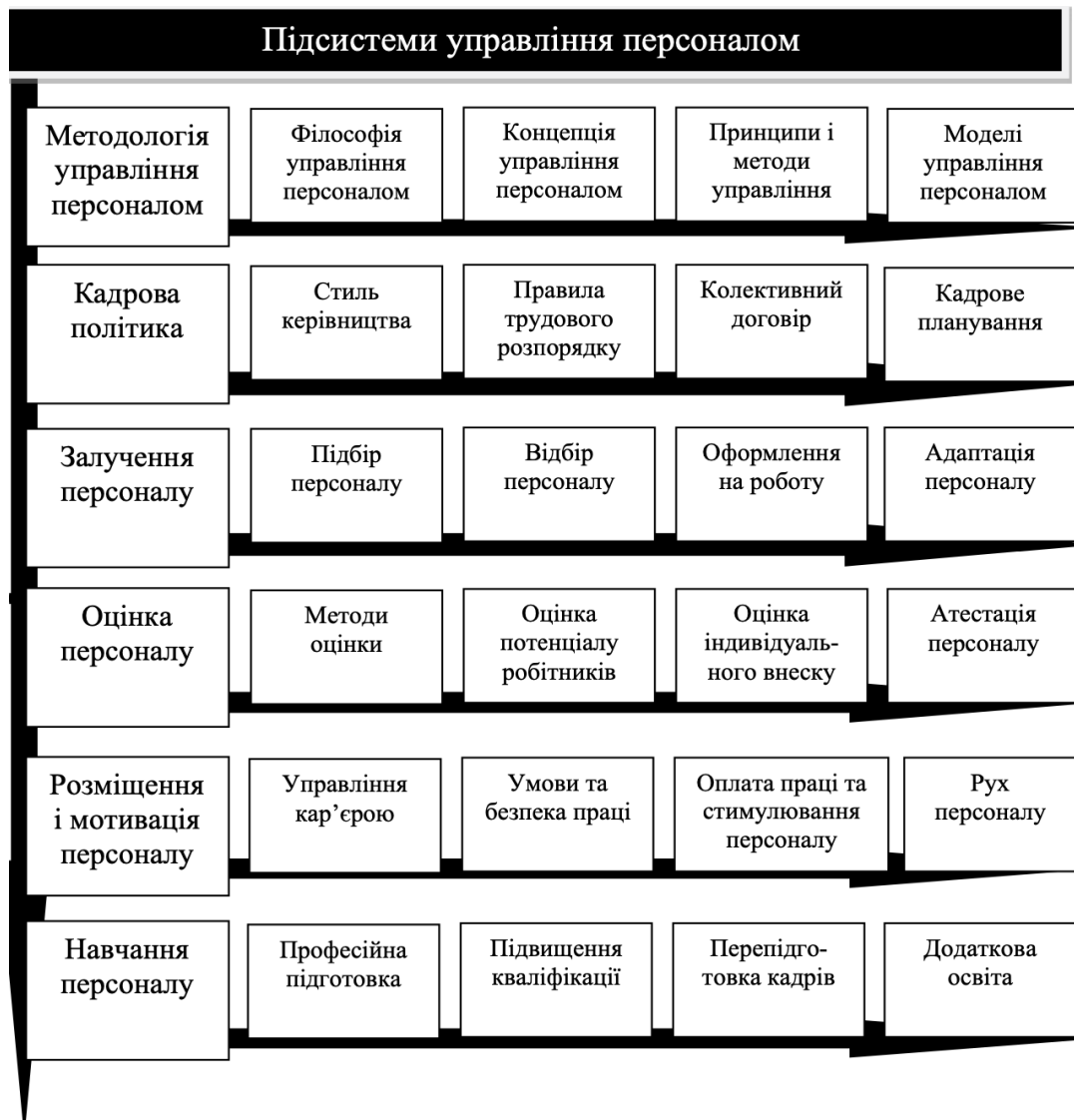


Рис. 1.1 – Основні елементи управління персоналом

Джерело: [27, с.47]

Проектування, функціонування та вдосконалення системи управління персоналом повинні спиратися на впровадження сучасних наукових підходів.

Її основні елементи включають:

Філософію управління персоналом, яка виражає внутрішні принципи організаційного життя, систему етичних норм, управлінських правил, цінностей і переконань, що формують корпоративну культуру.

Концепцію управління персоналом, яка визначає узагальнені методологічні, теоретичні та практичні засади організації системи управління кадрами в конкретному середовищі.

Методи та принципи управління персоналом, які окреслюють основні правила, механізми впливу на персонал, а також підходи до організації трудових відносин.

Моделі управління персоналом, що охоплюють інструменти, прийоми й алгоритми для забезпечення ефективного залучення та використання людського капіталу в межах загальної управлінської системи.

Процес підбору персоналу передбачає організацію комплексу заходів щодо найму працівників для задоволення майбутніх кадрових потреб. Цей процес охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела комплектування.

Атестація працівників використовується як засіб оцінювання відповідності співробітника займаній посаді, визначення його потенціалу та внеску у досягнення організаційних результатів.

Найм і мотивація персоналу — ключові функції управління людськими ресурсами, що охоплюють питання планування кар'єрного розвитку, забезпечення належних умов праці, підтримання стабільного рівня заробітної плати та створення стимулювальної системи матеріального забезпечення.

Професійне навчання персоналу необхідне для приведення кваліфікаційного рівня співробітників у відповідність до актуальних вимог організації. Воно включає первинну підготовку, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та формати безперервного навчання.

1.2. Методологічні аспекти дослідження управління персоналом підприємства

Підвищення ефективності управління персоналом є ключовим чинником успіху підприємства в умовах обмежених ресурсів та резервів, адже саме персонал і результативність його діяльності забезпечують стабільне зростання в умовах динамічного ринкового середовища. Методологічне підґрунтя дослідження управління персоналом передбачає систематизований підхід до аналізу процесів, що охоплюють оцінку витрат і вигод від реалізації програм управління персоналом, порівняння результатів із базовими періодами, показниками конкурентів та цілями компанії.

Оцінка ефективності управління персоналом є формалізованим процесом, що тісно пов'язаний з усіма етапами управління та його результатами. Такий підхід забезпечує наявність постійного зворотного зв'язку на підприємстві та виступає інструментом для внесення управлінських коректив і підвищення ефективності менеджменту. Основою для оцінювання є інформація про працівників, включаючи їхню кваліфікацію, вік, стать, психологічні характеристики, інноваційну активність, продуктивність праці тощо. Критерії оцінювання можуть базуватись на трудових показниках, характеристиках виконавців або результатах діяльності керівника [3, с. 31].

Існує дві основні концепції оцінки ефективності управління персоналом. Згідно з першою концепцією, ефективність управління персоналом оцінюється, виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але не визначає внесок управління персоналом в ефективність виробництва. Друга концепція зосереджується на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно складним завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методів оцінки ефективності управління персоналом ґрунтується на першому підході. У

цьому випадку краще оцінювати якісний вплив управління персоналом на ефективність виробництва. Слід зазначити, що оцінка ефективності управління персоналом значною мірою є суб'єктивною [3, с. 32].

Оцінка функціонування системи управління персоналом в сучасних умовах господарювання вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і переваг загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той самий період. Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом слід оцінювати за її внеском у досягнення цілей організації. Управління персоналом є ефективним в тій мірі, в якій персонал підприємства успішно використовує свій потенціал для досягнення його цілей. Тому справжнім критерієм його оцінки є кінцевий результат роботи всього колективу, який органічно поєднує в собі результати роботи як керівника, так і виконавців.

Ефективність процесу оцінювання ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критерії оцінювання діяльності персоналу; методика проведення індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісний аналіз результатів оцінювання тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінювання ускладнюється багатьма факторами:

- наявність цілей, що не підлягають кількісному оцінюванню;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість кінцевих результатів у часі [8, с. 34].

Завдання оцінки ефективності управління персоналом компанії полягає у визначенні [32, с. 83]:

1) економічної ефективності (досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок ефективного використання робочої сили). Критерії оцінки економічної ефективності управління людськими ресурсами підприємства повинні відображати ефективність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальна ефективність (яка відображає реалізацію очікувань працівників підприємства, задоволення їхніх потреб та інтересів). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою залежить від організації та мотивації праці, стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

3) організаційна ефективність (оцінка цілісності та організаційної структури підприємства). Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним суб'єктом, який безпосередньо впливає на хід діяльності суб'єкта господарювання. Тому кінцевий результат такої діяльності має бути основою для оцінки організаційної ефективності управління персоналом. Досягнення економічної та соціальної ефективності у сфері управління персоналом можливе за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом.

Отже, склад показників відображає загальну ефективність управління персоналом компанії в економічному, соціальному та організаційному аспектах. Водночас, для визначення деяких індикаторів необхідно збирати додаткову оперативну інформацію на основі спеціальних соціологічних досліджень. Показником ефективності системи управління людськими ресурсами в практичній діяльності є рівень витрат на досягнення цілей організації [32, с. 84].

Дослідження функціонування системи управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки їх ефективності, представлені в додатку В.

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності підприємства в цілому. Це не дозволяє визначити внесок персоналу в досягнення цих результатів.

Згідно з другим підходом, об'єктом управління є персонал підприємства, а ефективність управління персоналом визначається виключно

трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства.

Третій підхід виводить на перший план соціальні фактори. Це дозволяє оцінити соціальні та психологічні аспекти, але ігнорує їхній зв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Крім зазначених підходів, існує ще так званий витратний підхід, згідно з яким, ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток.

Аналіз наукових джерел показує, що для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різні методи:

- бальна оцінка ефективності роботи організації, комплексна оцінка управлінської праці, оцінка за коефіцієнтом трудового внеску є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати;

- методи оцінки результатів (ключові показники ефективності, управління за цілями), методи оцінки процесу досягнення результатів (центри оцінки та розвитку, метод «360 градусів», інтерв'ю за компетенціями, ділові ігри, спеціалізовані опитування, ситуаційне інтерв'ю), оцінка системи управління методами організаційної діагностики;

- методи порівняння, методи групування, методи математичної статистики, матричний метод, методи факторного аналізу, рангові методи, рейтингові методи, методи експертних оцінок, методи нечіткої логіки, методи нейронних мереж;

- кількісні методи (бальний, коефіцієнтний, ранового порядку, парних порівнянь), якісні методи (система усних та письмових характеристик, метод еталонів, матричний, біографічний, групова дискусія), комбіновані методи (метод стимулюючих оцінок, групування робітників, тестування) [34, с. 222].

Отже, оцінка ефективності управління людськими ресурсами підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності

шляхом задоволення потреб та інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність та організаційну оформленість підприємства.

Оцінка ефективності є однією з функцій управління персоналом і спрямована на визначення рівня ефективності роботи керівників і спеціалістів. Це оцінка результатів діяльності керівників і спеціалістів. Оцінює їх здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничих і адміністративних підрозділів. Характеризує здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничих та управлінських підрозділів. Існує два підходи до оцінки ефективності управління персоналом: перший оцінює ефективність роботи HR-відділу. Другий підхід оцінює ефективність роботи керівників та спеціалістів відділу управління персоналом.

Отже, як бачимо, існуючі методи оцінки ефективності системи управління персоналом в організаціях складаються з великої кількості різноманітних показників, які потребують постійного дослідження та вдосконалення [45, с. 93].

Таким чином, ефективність функціонування кожного підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки добре сформована система управління людськими ресурсами в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. В сучасних ринкових економічних умовах та глобалізації економіки роль системи управління персоналом підвищується ще й тому, що керівники компанії повинні приймати ефективні управлінські рішення найкоротші терміни для того, щоб виграти конкурентну боротьбу на ринку. З метою підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно проаналізувати та врахувати кризові ситуації, характерні для розвитку ринкової економіки в Україні. Як багатогранний і надзвичайно складний процес, управління персоналом має свою специфіку, властивості та закономірності й повинен мати системний і комплексний характер, базуватися на всебічному вирішенні кадрових проблем, впровадженні нових форм роботи та вдосконаленні існуючих форм і методів роботи.

1.3. Особливості управління персоналом у туристичному бізнесі

Система управління персоналом на сучасних туристичних підприємствах, незалежно від форми власності, є ключовим інструментом забезпечення їх конкурентоспроможності, репутації та сталого розвитку в умовах високої динаміки туристичного ринку. Висока якість обслуговування клієнтів, гнучкість у наданні туристичних послуг, оперативність реагування на запити споживачів безпосередньо залежать від ефективності системи управління персоналом. У зв'язку з цим, необхідно постійно вдосконалювати підходи до кадрової політики туристичних підприємств відповідно до сучасних вимог ринку. Управління в умовах туристичного ринку потребує високого рівня професіоналізму менеджерів, орієнтованих не лише на внутрішні процеси, а й на зміну поведінки споживачів, сезонність попиту та конкуренцію.

Система управління людськими ресурсами в туристичній сфері включає не лише традиційні функції, а й специфічні аспекти роботи з персоналом, які мають високий рівень комунікативності, стресостійкості, знання іноземних мов і культурних особливостей. Така система передбачає постійне вдосконалення методів управління персоналом на основі досягнень вітчизняної та зарубіжної науки, а також кращих практик світового туристичного бізнесу.

Суть управління персоналом у туризмі полягає у побудові ефективних організаційних, соціальних, психологічних і правових взаємин, які сприяють максимальному використанню потенціалу працівників – екскурсоводів, гідів, менеджерів із туризму, операторів тощо. Важливо забезпечити відповідність персоналу не лише професійним стандартам, а й особливостям туристичних послуг, що надаються.

Оцінка ефективності управління персоналом у туристичній галузі має враховувати рівень сервісу, задоволеність клієнтів, кількість повторних звернень, а також індекс лояльності працівників. Практика показує, що

багато українських туристичних компаній або взагалі не мають чітко структурованої системи управління персоналом, або обмежуються базовими формами її оцінювання. Доцільно здійснювати оцінку на рівні окремих працівників (наприклад, за відгуками клієнтів), на рівні кадрових служб та всієї системи в цілому.

Для формування ефективної системи управління персоналом на туристичному підприємстві необхідна координація усіх підрозділів, зокрема маркетингового, сервісного, логістичного, а також тісна взаємодія з HR-службою. Основними принципами управління слід вважати:

- відповідність кадрової стратегії загальній стратегії туристичного підприємства;
- стратегічний підхід до підбору персоналу з урахуванням сезонності та географії туристичних потоків;
- активна участь у формуванні локального та міжнародного ринку праці;
- забезпечення привабливих умов праці, конкурентної оплати та можливостей для професійного росту.

У сфері туризму важливо забезпечити неперервне навчання персоналу – як у формі тренінгів на робочому місці, так і за допомогою сучасних форм коучингу, вебінарів та обміну досвідом з міжнародними партнерами. Це дозволяє створити інтелектуальний капітал компанії, що стане основою для впровадження нових туристичних продуктів і технологій обслуговування клієнтів.

Методи управління персоналом у туристичному підприємстві, як правило, класифікуються на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи реалізуються через систему премій, бонусів, комісій та участь у прибутку. Адміністративні методи – це регламентація діяльності, стандарти обслуговування, контроль якості та дисципліна. Соціально-психологічні методи особливо актуальні в туризмі: формування командного духу, мотивація через атмосферу співпраці, врахування особистих цілей і професійних прагнень працівників.

Таким чином, система управління персоналом на туристичному підприємстві має бути гнучкою, клієнтоорієнтованою, здатною швидко адаптуватися до ринкових змін і відповідати високим стандартам сервісу, які очікує сучасний турист.

Далі проаналізуємо сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства. Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення персоналу, яке давало б змогу підприємству йти в ногу з часом. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№	Традиційна система управління персоналом	№	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція та «політична гра»	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Сьогодні у світі існує кілька основних моделей корпоративного управління людськими ресурсами. З одного боку, в результаті успіхів японської обробної промисловості набуває впливу японська модель управління персоналом. З іншого боку, європейська модель також має важливі характеристики.

Розглянемо основні особливості японської, американської та європейської моделей управління персоналом (табл. 1.4 -1.6).

Таблиця 1.4 – Особливості системи управління персоналом в Японії

Сфера управління	Характеристика
Стиль управління	Керівники не відокремлюють себе від великої кількості підлеглих, і їхнє завдання полягає не в тому, щоб керувати роботою, яку виконують інші, а в тому, щоб полегшити взаємодію співробітників, надати необхідну підтримку і допомогу та встановити гармонійні стосунки. В японських компаніях немає детальних посадових інструкцій, а домовленості щодо структурних підрозділів мають узагальнений характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх працівників надзвичайно широким спектром кваліфікацій та компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню нових працівників з функціонуванням бізнесу в цілому шляхом переведення їх на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку співробітників компанії є практика внутрішнього професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	В японських компаніях важливе місце посідають такі політики управління людськими ресурсами, як довгострокова зайнятість, винагорода за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та ротація колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, системи спільних консультацій між працівниками та менеджерами, а також групи управління якістю.
Підбір персоналу	Японські компанії вибірково ставляться до найму працівників, а менеджери витрачають багато часу на неформальне оцінювання роботи своїх підлеглих. Зазвичай працівники японських компаній отримують нові призначення через два-три роки і знають, що їхня робота визначатиме характер їхнього подальшого кар'єрного розвитку.

Адаптація персоналу	Навчальні програми для працівників, які працюють у компанії, іноді розраховані на кілька років і включають широкую професійну підготовку, а також ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселяти в гуртожитки компанії на період навчання.
---------------------	---

Продовження таблиці 1.4

Планування	Планування робочої сили не є поширеним в Японії. Замість цього застосовуються наступні правила: працівників не можна звільняти, окрім як у виняткових випадках; працівники повинні звільнитися або перейти на тимчасову роботу, коли вони досягають граничного віку. Важливим показником для планування кількості працівників є збалансованість вікової структури робочої сили. Він ґрунтується на таких міркуваннях. Щороку певна кількість працівників, які досягли граничного віку та отримують найбільшу заробітну плату, повинні виходити на пенсію. Це значно зменшує витрати на заробітну плату, оскільки їх замінюють найнижче оплачувані випускники компанії. Підтримка певної вікової структури сприяє просуванню працівників по службі.
Оплата праці	Система оплати праці в японських компаніях базується на таких принципах: - розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; - розмір винагороди визначається власними ресурсами компанії - особистий дохід визначається з урахуванням доходів інших працівників компанії; - відповідає принципу довгострокової зайнятості.

Джерело: складено автором за даними [1, с.139]

Варто зазначити, що, окрім державних служб зайнятості, у США існують також посередницькі кадрові організації, які мають на меті забезпечити ефективний і цілеспрямований пошук відповідно до потреб і вимог претендентів. Вартість послуг такої організації оцінюється приблизно в третину річної заробітної плати обраного фахівця.

Підсумовуючи, можна виділити характерні риси сфери управління персоналом в американських компаніях, які наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Особливості системи управління персоналом в США [

Сфера управління	Характеристика
------------------	----------------

Політика управління персоналом	Американські менеджери традиційно акцентують увагу на індивідуальних цінностях та результатах роботи. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальної ефективності та розробці короткострокових цілей, виражених у кількісних показниках. Управлінські рішення зазвичай приймаються
--------------------------------	--

Продовження таблиці 1.4

	конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання. У багатьох американських компаніях акцент робиться на індивідуалізації американських цінностей, тобто на бажанні бути багатшим, розумнішим і більшим за інших. Управління людськими ресурсами фокусується на підживленні амбіцій працівників та розвитку неформальної конкуренції серед тих, хто створює нові продукти, нові форми обслуговування тощо.
Ставлення до персоналу	Працівникам надається певний ступінь автономії у прийнятті рішень. Особливу роль у відборі працівників відіграють такі критерії, як освіта, досвід роботи, психологічна адаптованість і вміння працювати в команді. Підкреслюється вузька спеціалізація менеджерів, техніків та науковців.
Підготовка персоналу	Американські компанії приділяють велику увагу навчанню та перепідготовці своїх співробітників. Поширеними є внутрішні та зовнішні навчальні програми, а дистанційне та електронне навчання набуває все більшого значення. Великі інноваційно-орієнтовані компанії створили внутрішні університети. Однією з тенденцій розвитку внутрішніх університетів є те, що вони пропонують зовнішнім фахівцям можливість навчатися в них, а внутрішні університети набувають статусу центрів прибутку.
Оплата праці	У Сполучених Штатах система оплати праці включає в себе наступне Працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим ступенем механізації праці, а рівень продуктивності значною мірою не залежить від працівника.

Джерело: складено автором за даними [27]

У США майже всі компанії, які застосовують традиційні принципи найму, приділяють велику увагу наявності професійних навичок та досвіду при відборі нових працівників. Більшість європейських компаній платять своїм працівникам погодинну заробітну плату; для оплати праці були прийняті прості погодинні та почасові ставки, а також колективні та індивідуальні премії.

Така практика дозволяє підвищити прозорість оплати та забезпечити

більшу гнучкість у регулюванні робочого часу. Крім того, система винагороди часто враховує продуктивність працівника, що стимулює зростання ефективності праці.

Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом, що наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Особливості системи управління персоналом в

Сфера управління	Характеристика
Витрати на персонал	У ФРН велике значення надається плануванню витрат на людські ресурси з урахуванням кількісних і якісних ситуативних факторів. Витрати на персонал поділяються на основні та додаткові. Основні витрати включають заробітну плату. Додаткові інвестиції у витрати на персонал включають всі витрати, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом.
Розвиток персоналу	Навчання та розвиток персоналу відіграє особливу роль в європейських компаніях. Метою навчання є не лише підвищення рівня компетентності та кваліфікації, але й підвищення рівня лояльності та відданості персоналу. Компанії співпрацюють з університетами та різними професійними фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для конкретних компаній-клієнтів.
Оплата праці	Однією з основних характеристик мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є розширене партнерство між керівництвом і працівниками. Це проявляється в активній участі працівників у власності, прибутках та прийнятті рішень і зумовлено специфікою власності. Тому в західноєвропейських країнах більшого розвитку набули не тільки державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом, а й виробничі кооперативи, які можна вважати автономними організаціями.
Мотивація персоналу	Важливим фактором, що впливає на інтереси та діяльність європейських працівників, є високий рівень соціального захисту, пільг та оплати праці. Основні напрямки, які мотивують працівників та захищають їхні права, закладені у відповідному законодавстві. Керівництво компанії має право відхилятися від них лише в бік збільшення пільг і винагород. На голландських підприємствах правила, що сприяють мотивації праці, розробляються радами керівників підрозділів і профспілками.

Джерело: складено автором за даними [27]

Важливим аспектом розвитку людських ресурсів на підприємствах все частіше стає корпоративне навчання. Корпоративні навчальні програми створюються спеціально для конкретних підприємств і спрямовані на

формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства.

Навчання персоналу підприємства є важливим аспектом розвитку людських ресурсів. Існує три основні типи методів навчання персоналу: традиційні методи навчання, активні методи навчання та методи навчання на робочому місці. Цільова професійна підготовка кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок між методами професійного навчання. В додатку Г наведена характеристика основних методів розвитку персоналу.

Міжнародний досвід розвинених країн щодо методик розвитку персоналу представлено в табл.1.7.

Таблиця 1.7 - Міжнародний та український досвід розвитку персоналу підприємств

Країна	Приклад досвіду
США	Вони націлені на розвиток потенційних лідерів, підбір та утримання ключового персоналу, формування та залучення робочої сили при постійному скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як незалежну професію та адаптується до ситуації високої мобільності керівників.
Японія	Японська система розвитку людських ресурсів характеризується наявною структурою колективної відповідальності, горизонтальними зв'язками та стимулами, а також тим, що вона створена в рамках гнучкої системи і функціонує в певних інституційних рамках. Професійне навчання здійснюється шляхом безпосереднього навчання на робочому місці.
Франція	У Франції працівники несуть відповідальність за власну кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників, в тому числі надає працівникам час, щоб скористатися можливостями навчання та розвивати свої навички. В середньому компанії витрачають близько 3% річної зарплати на розвиток людських ресурсів, незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% для організацій з більш ніж 10 працівниками та 0,15% для малих і середніх підприємств.
Німеччина	У Німеччині існує три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання або підвищення кваліфікації та перепідготовка. Професійне навчання організоване за так званою дуальною системою.
Іспанія	Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійно-технічної освіти на місцевому рівні та задоволення потреб економічного розвитку району. Існує система надбавок і премій для підприємств, які навчають і розвивають своїх працівників.

Україна	Компанії здебільшого використовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, ротації, тренінги та курси).
---------	---

Джерело: складено автором за даними [37, с. 70]

Міжнародний досвід показує, що в розвинених країнах системи розвитку людських ресурсів перетворилися з другорядного на важливий елемент управління, про що свідчить цілеспрямована державна політика, спрямована на затвердження національних рамок кваліфікацій і стандартизованих кваліфікаційних вимог до розвитку та підготовки фахівців. В Україні ж здебільшого використовують курси підвищення кваліфікації та ротацію кадрів [37, с. 71].

Управління персоналом туристичного підприємства, включаючи діяльність туроператорів, має значну специфіку, яка обумовлена характером і сутністю туристичних послуг. Туристичний бізнес належить до сфери послуг, де працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами, що визначає підвищені вимоги до їх професійних та особистісних характеристик. Особливістю цієї галузі є постійна взаємодія персоналу з клієнтами, що потребує розвинених комунікативних навичок, здатності швидко вирішувати конфлікти, а також високої емоційної стійкості персоналу. Працівники туристичних підприємств повинні бути орієнтовані на клієнта, мати доброзичливе ставлення, вміти створювати атмосферу комфорту і позитивного досвіду від надання послуг.

Другою важливою особливістю управління персоналом у туристичному бізнесі є сезонність діяльності, яка значно впливає на кадрову політику туроператорів. Підприємства туристичного сектора часто стикаються з коливанням попиту на свої послуги в залежності від пори року, що потребує гнучкого підходу до формування штату співробітників. Це означає, що підприємства змушені активно використовувати методи тимчасового найму, сумісництва, а також формувати резерв працівників для залучення у періоди високого навантаження. Такий підхід передбачає

наявність чітко визначених процедур відбору, адаптації та швидкого навчання працівників, які можуть оперативно включатися у виробничий процес.

Третьою особливістю є високі вимоги до професійної підготовки працівників туристичного підприємства. Туристична діяльність передбачає наявність спеціалізованих знань у сфері міжнародних та внутрішніх туристичних напрямків, особливостей туристичних маршрутів, роботи з інформаційними системами бронювання та продажу турів. Крім того, важливим є знання іноземних мов, культури, традицій і звичаїв різних країн, що значно підвищує якість обслуговування клієнтів і формує позитивний імідж компанії на ринку. Туроператори, зокрема такі як Join UP!, активно впроваджують програми постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечуючи їхні знання та навички актуальними вимогами ринку.

Четвертою специфічною характеристикою управління персоналом туристичного підприємства є необхідність чіткої організації процесів комунікації всередині компанії. У туроператорських компаніях особливо важливими є оперативність та чіткість передачі інформації між відділами бронювання, продажу, маркетингу, обслуговування туристів на місцях відпочинку. Навіть невеликі помилки у комунікації можуть призвести до значних незручностей для клієнтів, погіршення репутації компанії та матеріальних втрат. Саме тому в управлінні персоналом туристичних компаній важливе місце займають механізми контролю якості надання послуг та стандартизація внутрішніх комунікацій.

П'ятою особливістю є управління персоналом в умовах міжкультурної взаємодії, характерної для міжнародного туризму. Працівники туроператорських компаній постійно стикаються з представниками різних культур, що вимагає від них глибокого розуміння міжкультурних особливостей та навичок ефективної міжкультурної комунікації. Успішні компанії у цій сфері приділяють увагу підбору співробітників з високим

рівнем міжкультурної компетентності та проводять спеціальні тренінги для розвитку навичок ефективного спілкування та подолання культурних бар'єрів у процесі взаємодії з клієнтами та партнерами з різних країн.

Шостою особливістю туристичного бізнесу є необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, такі як коливання туристичних потоків, економічні кризи, природні катаклізми, політичні конфлікти тощо. Це вимагає від керівництва туристичних компаній уміння швидко адаптувати стратегії управління персоналом, мобілізувати ресурси та здійснювати оперативні перестановки персоналу в умовах екстрених ситуацій. Такий підхід потребує високої гнучкості, ефективної командної роботи, здатності швидко змінювати функціональні обов'язки та зони відповідальності працівників.

Сьомою важливою специфікою управління персоналом туроператорів є акцент на мотивації та утриманні цінних кадрів. У зв'язку з високим рівнем конкуренції на ринку туристичних послуг, важливе значення має система мотивації персоналу, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення. Туроператори часто використовують системи бонусів та премій, знижки на подорожі для співробітників, корпоративні заходи, тренінги особистісного росту та кар'єрні перспективи як інструменти мотивації. Високий рівень задоволеності персоналу та низький рівень плинності кадрів у туристичних компаніях сприяють стабільності роботи та формуванню позитивної репутації підприємства серед клієнтів.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика специфічних особливостей управління персоналом туристичних підприємств

Особливість управління персоналом	Характеристика особливості	Інструменти та підходи в управлінні персоналом
Орієнтація на клієнта	Постійна взаємодія з клієнтами, важливість комунікативних навичок і стресостійкості	Тренінги з комунікацій, сервісу, конфліктології
Сезонність діяльності	Коливання попиту залежно від пори року, використання тимчасового та сезонного персоналу	Гнучкі форми зайнятості, формування кадрового резерву
Високі вимоги до	Потреба у спеціалізованих знаннях	Система постійного

кваліфікації	(туристичні маршрути, системи бронювання, мови)	навчання, сертифікації персоналу
Необхідність ефективної внутрішньої комунікації	Оперативність передачі інформації між підрозділами	Чіткі стандарти та процедури внутрішніх комунікацій, CRM-системи
Міжкультурна взаємодія	Робота з клієнтами та партнерами з різних культур, важливість толерантності та адаптивності персоналу	Тренінги міжкультурної компетентності
Висока реактивність на зміни зовнішнього середовища	Швидке реагування на кризові ситуації, зміна туристичних потоків та інші ризики	Гнучкі організаційні структури, системи оперативного перепланування роботи
Акцент на мотивацію та утримання цінних кадрів	Високий рівень конкуренції на ринку праці, важливість утримання ключових співробітників	Матеріальні та нематеріальні стимули (бонуси, знижки на подорожі, кар'єрне зростання)

Таким чином, наведена таблиця наочно демонструє ключові специфічні особливості управління персоналом у туристичних підприємствах та туроператорів. Виділені характеристики дозволяють зрозуміти, що для успішної діяльності компаній у сфері туризму важливими є не тільки професійні компетенції працівників, але й розвинені комунікативні навички, здатність до роботи в умовах сезонних коливань попиту та кризових ситуацій, а також високий рівень міжкультурної адаптивності. Ефективна система управління персоналом у туризмі потребує комплексного підходу, що включає гнучкість в організації роботи, постійне навчання, формування позитивного клімату всередині компанії та ефективні заходи з мотивації та утримання персоналу. Саме такі заходи дозволяють компаніям туристичного сектору підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів та стабільність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ JOIN UP!

2.1. Характеристика діяльності та організаційна структура Join Up!

ТОВ «ДЖОІН АП!» – це український туроператор, який працює на ринку туристичних послуг з 2013 року. За цей час компанія зарекомендувала себе як один із лідерів у сфері організації туризму в Україні та за кордоном, пропонуючи широкий спектр туристичних послуг для різних категорій туристів. Основною метою компанії є забезпечення комфортного і доступного відпочинку для своїх клієнтів у популярних напрямках [39].

Основні характеристики компанії:

1. Офіційна назва: ТОВ «ДЖОІН АП!»

2. Діяльність:

– Туроператорська діяльність: Організація туристичних подорожей та пакетних турів.

– Продаж турів: Пропонує тури через власну мережу агентств і партнерів.

– Групові тури та індивідуальний туризм: Пропонує як групові, так і індивідуальні тури в різноманітні країни.

– Круїзи, екскурсії, екзотичні напрямки: Включає не тільки традиційні пляжні курорти, а й круїзи та тури в екзотичні країни [39].

3. Основні напрямки:

– Міжнародні напрямки: Туреччина, Єгипет, Греція, Іспанія, Болгарія, Таїланд, Об'єднані Арабські Емірати, Домініканська Республіка, Туніс, Кіпр та інші.

– Внутрішній туризм: Туристичні маршрути по Україні (Карпати, Одеса, Київ, Львів тощо).

– Сімейний відпочинок, романтичні тури, активний туризм:

Пропонуються тури для різних груп клієнтів, від сімей з дітьми до молодят або людей, що шукають екстремальний відпочинок.

4. Особливості послуг:

– Різноманітність турів: Компанія пропонує як стандартні пакетні тури, так і спеціалізовані програми, наприклад, wellness-тури, корпоративні тури, медичний туризм.

– Трансфери, екскурсії, тури по містах: Туристи можуть замовляти додаткові послуги, такі як трансфери до аеропортів, екскурсії по місцю відпочинку [39].

– Система лояльності: Програми знижок та бонусів для постійних клієнтів.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ДЖОІН АП!»

Параметр	Відомості
ЄДРПОУ	38729427
Скорочена назва	ТОВ "ДЖОІН АП!"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата заснування	13.05.2013
Реєстраційний номер	10671020000019057
Основний вид діяльності	79.12 Діяльність туристичних операторів
Поточний стан	Діє
Юридична адреса	Україна, 02121, м. Київ, вул. Харківське шосе, буд. 201-203, літ. 2А
Контактні дані	+38 (044) 303 99 99; +38 (044) 332 83 83; joinup.ua
Засновник	ГЛОБАЛ ТРЕВЕЛ ХОЛДІНГ ЛТД (Велика Британія, Англія, м. Мейдстоун, Коледж Шосе, 72А)
Розмір внеску до статутного капіталу	72 671 000 грн
Бенефіціарні власники	- Альба Олександр Юрійович (Україна, м. Київ, пр. Григоренка Петра, буд. 13, кв. 114) - Альба Юрій Іванович (Україна, м. Київ, пр. Григоренка Петра, буд. 13, кв. 114)
Дочірня компанія	SkyUp
Ключові особи	Генеральний директор – Юрій Альба
Посадові особи	Сероухов Дмитро Геннадійович (з 10.12.2018 – керівник)

Джерело: складено автором за даними [40]

ТОВ «ДЖОІН АП!» розпочало свою діяльність у 2013 році. Спочатку компанія спеціалізувалася на турах до Домініканської Республіки, ОАЕ та Таїланду, але вже в 2010 році розширила свою географію, додавши напрямки в Індію, Шрі-Ланку, Мексику, Кубу, Іспанію та інші країни. З того часу компанія активно розвивала франчайзингову мережу і почала співпрацювати з туристичними агентствами по всій Україні [39].

У 2012-2013 роках ТОВ «ДЖОІН АП!» продовжив розширювати асортимент напрямків, включивши Кіпр, Грецію, Туніс і Єгипет. До 2015 року компанія відкрила нові напрямки в Італії, Грузії, Туреччині, а також розширила присутність на ринку України, Сейшельських островів та Танзанії. Окрім цього, ТОВ «ДЖОІН АП!» відкрив офіси в інших країнах, зокрема в Баку та Кишиневі [39].

У 2018 році компанія зробила значний крок вперед, створивши власну авіакомпанію SkyUp, що почала виконувати авіаперевезення з 21 квітня 2018 року. У 2020 році авіапарк SkyUp поповнився ще чотирма літаками, а також було зроблено замовлення на нові літаки Boeing 737 MAX.

На сьогоднішній день ТОВ «ДЖОІН АП!» залишається одним із лідерів туристичного ринку України, співпрацюючи з майже 4000 туристичними агентствами, і продовжує розвивати свою діяльність, зміцнюючи позиції на ринку туризму.

ТОВ «ДЖОІН АП!» пропонує широкий спектр туристичних послуг, орієнтуючись на різноманітні потреби і бажання своїх клієнтів. Менеджери компанії допомагають організувати захоплюючі подорожі по Україні та за кордоном, зокрема в Європі та інших куточках світу. Ось основні послуги, які компанія пропонує своїм туристам [22]:

1. Тури по Україні та світу: Відправлення в подорожі різними напрямками - від класичних турів до екзотичних місць.
2. Круїзи: Організація морських і річкових круїзів з різними варіантами цін - від бюджетних до розкішних пакетів.

3. Весільний туризм: Туроператор пропонує розкішні весільні церемонії для молодят, включаючи всі необхідні послуги для проведення святкування.

4. Гастрономічні тури: Для справжніх гурманів - тури-дегустації, де можна насолодитися кухнями різних країн.

5. VIP-туризм: Для тих, хто шукає найкраще, пропонуються тури з ексклюзивними послугами, розкішними готелями та унікальними розвагами.

6. СПА-курорти та оздоровчі тури: Пропозиції для тих, хто хоче поєднати відпочинок з оздоровленням, включаючи курси лікування та профілактики.

7. Концертні та святкові подорожі: Спеціальні тури, пов'язані з участю в святкових заходах, карнавалах або концертних програмах в різних країнах.

8. Шопінг-тури: Для любителів покупок компанія організовує тури до Італії, Китаю, Туреччини та Греції, де можна придбати брендові речі без переплат.

9. Тури в розстрочку: Для більш економних туристів пропонуються спеціальні пропозиції та можливість оплачувати тури частинами.

Крім того, ТОВ «ДЖОІН АП!» допомагає своїм клієнтам в оформленні віз та інших необхідних документів, надає послуги перекладу документів і безкоштовні консультації. Кожен тур підбирається індивідуально, враховуючи побажання клієнтів [22].

Фахівці компанії допомагають вибрати найкращий варіант для кожного туриста, підберуть програму відпочинку відповідно до сезону та особистих переваг. Також можна забронювати авіаквитки або готель через ТОВ «ДЖОІН АП!» [22].

Основна модель бізнесу компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» як туроператор, і тому вона активно співпрацює з турагентами та агентськими мережами. Окрім того, компанія здійснює продаж турів через інтернет-платформи та власні офіси продажу. ТОВ «ДЖОІН АП!» активно використовує сучасні технології для бронювання турів і створення зручних онлайн-сервісів для

клієнтів.

ТОВ «ДЖОІН АП!» приділяє велику увагу безпеці своїх туристів. Компанія співпрацює лише з перевіреними готелями та авіаперевізниками, що гарантує високий рівень комфортного відпочинку. Також пропонує клієнтам страхування від нещасних випадків, медичне страхування під час подорожей та інші супутні послуги для безпечного відпочинку.

ТОВ «ДЖОІН АП!» сьогодні займає провідні позиції на українському туристичному ринку, демонструючи динамічний розвиток та впроваджуючи інноваційні підходи до організації туристичних послуг. Компанія активно підтримує партнерські відносини з численними туристичними агентствами по всій Україні, надаючи їм не лише вигідні турпакети, а й широкий спектр додаткових сервісів, що сприяють успішній роботі та зростанню бізнесу партнерів. Ось деякі з них:

1. Підбір персоналу: Туроператор допомагає туристичним агентствам у створенні ефективних команд для роботи з клієнтами.
2. Офісне забезпечення: ТОВ «ДЖОІН АП!» надає технічне програмне забезпечення, меблі та інше обладнання для комфортної роботи в офісі.
3. Співпраця зі ЗМІ: Туроператор активно працює з медіа, зокрема через участь у популярних програмах і ток-шоу, таких як "Орел і Решка".
4. Офіс під ключ: Якщо агентство потребує створення нового офісу, Join Up! готовий запропонувати повний комплекс послуг, щоб організувати робочий простір.
5. Навчання та конференції: Туроператор проводить навчальні курси для співробітників партнерських агентств і організовує участь у різних конференціях та професійних заходах.

Крім цього, ТОВ «ДЖОІН АП!» є партнером великих українських компаній, таких як торговий центр Епіцентр, компанії Фокстрот, телеканал ІНТЕР, журнал ELLE, а також аптечна мережа Аптека доброго дня. Список партнерів туроператора постійно оновлюється і розширюється.

Загалом, комплексний підхід ТОВ «ДЖОІН АП!» до підтримки

туристичних агентств, високий рівень сервісу, широка партнерська мережа та активна медіа діяльність створюють надійний фундамент для спільного успіху та розвитку туристичної галузі в Україні.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства Join Up!

Розглянемо організаційну структуру туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» (рис. 1.1.).

У ТОВ «ДЖОІН АП!» генеральний директор є главою компанії, якому підпорядковуються всі співробітниками: менеджери з туризму; менеджери з реклами; бухгалтер; юрист; туристичний відділ; кадровий відділ.

Всі співробітники перебувають на одному рівні і здійснюють вільне взаємодіють один з одним [27].

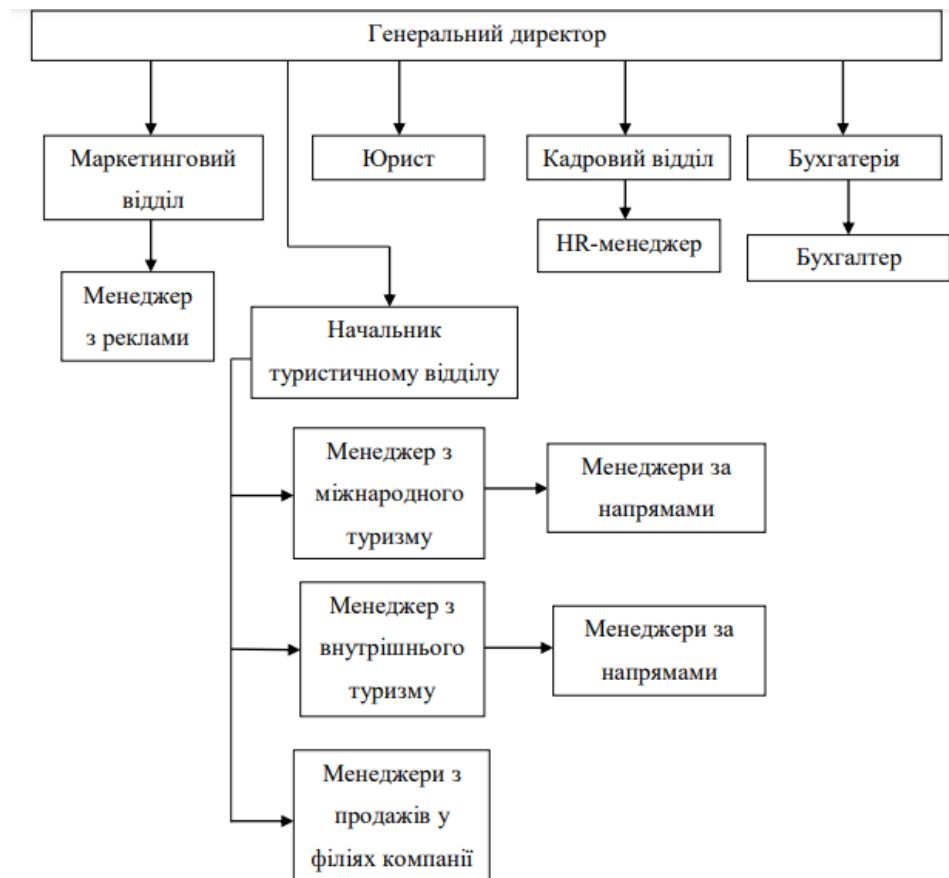


Рис. 2.1. – Організаційна структура туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: складено автором за даними [40]

Генеральний директор здійснює поточне керівництво діяльністю компанії, забезпечуючи ефективне функціонування всіх підрозділів та

виконання стратегічних завдань підприємства. Він видає накази і розпорядження, які є обов'язковими для всіх співробітників, представляє інтереси компанії на зовнішньому рівні, укладає договори, вчиняє різного роду угоди та інші юридичні акти. Крім того, генеральний директор затверджує штатні розписи, кошториси, договірні ціни і тарифи на послуги, видає довіреності на представництво інтересів підприємства, а також відкриває банківські рахунки, контролюючи фінансові потоки компанії.

Бухгалтер, підзвітний генеральному директору підприємства, виконує комплекс функцій, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та прозорості компанії. Він формує облікову політику відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів, здійснює ведення бухгалтерського обліку, забезпечуючи своєчасне надання повної та достовірної інформації про фінансовий стан підприємства. Основні обов'язки бухгалтера включають обробку фінансової документації, ведення записів у відповідних облікових регістрах, складання фінансової, податкової та статистичної звітності. Додатково він проводить калькуляцію вартості туристичних послуг, нараховує заробітну плату працівникам, а також виконує функції касира, забезпечуючи готівкові розрахунки відповідно до чинних нормативно-правових вимог.

Менеджер з туризму відіграє ключову роль в організації та управлінні туристичною діяльністю компанії, координуючи роботу персоналу та забезпечуючи ефективне функціонування офісу. Його обов'язки включають організацію та підтримку актуальності клієнтської бази, розробку і впровадження маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів, укладання договорів з клієнтами та партнерами, а також оформлення туристичних документів відповідно до чинного законодавства. Менеджер здійснює консультаційне супроводження клієнтів, надаючи рекомендації щодо туристичних послуг, маршрутів та умов подорожей. Крім того, він займається добором, розробкою, оформленням та розрахунком вартості туристичних турів, забезпечуючи високу якість обслуговування та

Керівництво компанії приділяє значну увагу розвитку системи управління якістю та людськими ресурсами. Орієнтація на зайняття високих позицій у сфері туристичних послуг обумовлює високий рівень відповідальності при здійсненні діяльності компанії, що є вагомим чинником її подальшого розвитку та вдосконалення.

Менеджери компанії працюють відповідно до спеціально розроблених стандартів якості, що забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів. У процесі обробки замовлень застосовуються сучасні технології та автоматизовані системи бронювання, що дозволяє значно підвищити оперативність і точність обслуговування, а також сприяє оптимізації витрат клієнтів, дозволяючи зменшити бюджет подорожі до 30% [27].

Аналіз фінансових результатів ТК «JOIN UP!» у 2022–2024 роках (див. Табл. 2.3) виявив глибоку нестабільність фінансово-господарської діяльності, що є наслідком як внутрішніх диспропорцій, так і значного впливу повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року, що призвело до різкого зниження туристичної активності, порушення логістики та загального згортання ринку.

1) У 2022 році чиста виручка компанії становила 7 196,0 тис. грн, що на 11 329,0 тис. грн менше порівняно з 2021 роком (ТР 38,84%). У 2023-му зафіксовано зростання до 16 639,0 тис. грн (ТР 231,23%), однак у 2024-му – різке падіння до 376,0 тис. грн (ТР 2,26%). Така динаміка свідчить про нестабільний попит і вплив зовнішніх шоків.

2) Валовий прибуток змінювався синхронно з виручкою. Чистий збиток залишався значним: -129 486,0 тис. грн, -233 341,0 тис. грн і -219 582,0 тис. грн відповідно. Незважаючи на деяке скорочення у 2024 році (ТР 94,10%), компанія перебуває у стані глибокої фінансової кризи.

3) Витрати на оплату праці зросли з 26 012,0 тис. грн (2022) до 69 586,0 тис. грн (2023), потім зменшилися до 54 454,0 тис. грн (2024). Це може свідчити як про перегляд кадрової політики, так і про зниження масштабів операційної діяльності.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТК «JOIN UP!»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022 року від 2021 року		Відхилення 2023 року від 2022 року		Відхилення 2024 року від 2023 року	
				тис.грн.	ТР, %	тис.грн.	ТР, %	тис.грн.	ТР, %
Чиста виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн. (2000)	7 196,00	16 639,00	376,00	-11 329,00	38,84	9 443,00	231,23	-16 263,00	2,26
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн. (2050)	0,00	26,00	0,00	-27 268,00	0,00	26,00	0,00	-26,00	0,00
Валовий прибуток/збиток, тис.грн. (2090)	7 196,00	16 613,00	376,00	-11 075,00	39,38	9 417,00	230,86	-16 237,00	2,26
Чистий збиток, тис.грн. (2355)	-129 486,00	-233 341,00	-219 582,00	-64 593,00	199,54	-103 855,00	180,21	13 759,00	94,10
Витрати на оплату праці, тис.грн. (2505)	26 012,00	69 586,00	54 454,00	3 846,00	117,35	43 574,00	267,51	-15 132,00	78,25
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн. (1010)	2 022,00	2 022,00	1 933,00	-1 277,00	61,29	0,00	100,00	-89,00	95,60
Середньорічна вартість активів, тис.грн. (1095)	50 580,50	44 376,00	24 303,50	-1 469,00	97,18	-6 204,50	87,73	-20 072,50	54,77
Валова рентабельність продажу продукції, % (2090/2050)	0,00	638,96	0,00	-0,67		0,00		0,00	

Джерело: складено автором за даними [35]

4) Середньорічна вартість основних засобів зменшилась із 2 022,0 тис. грн (2022-2023) до 1 933,0 тис. грн у 2024 році. Активи скоротилися з 50 580,5 тис. грн у 2022 році до 24 303,5 тис. грн у 2024-му, що на 26 277,0 тис. грн менше. Це може свідчити про продаж майна, зниження інвестицій або вимушене виведення капіталу.

Отримані результати демонструють, що фінансово-господарський стан компанії перебуває в системній кризі. Основними чинниками такого становища є зовнішньополітичні події (війна), втрати ринку, обмеження мобільності населення, падіння платоспроможного попиту та деградація інфраструктури.

З метою проведення аналізу фінансового стану ТК «JOIN UP!» розглянемо динаміку фінансових показників за останні роки та проведемо горизонтальний і вертикальний аналіз активів, використовуючи наявну фінансову звітність за 2022-2024 роки (див. Табл. 2.3 – 2.5).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний і вертикальний аналіз активів, 2022 рік [36]

Показник	Код рядка	Станом на 01.01.2022		Станом на 31.12.2022		Відхилення	
		Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %
I. Необоротні активи							
Залишкова вартість нематеріальних активів	1000	42296,00	90,35	32710,00	60,19	-9586,00	-127,32
Залишкова вартість основних засобів	1010	2743,00	5,86	1301,00	2,39	-1442,00	-19,15
Довгострокова ДЗ	1040	0,00	0,00	18249,00	33,58	18249,00	242,38
Усього за розділом I	1095	46816,00	5,65	54345,00	5,14	7529,00	3,30
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	1101	338,00	0,04	101,00	0,01	-237,00	-0,11
Агрегована ДЗ	1125-1155	704994,00	90,11	963073,00	91,10	258079,00	117,06
Гроші та їх еквіваленти	1165	71837,00	9,18	38574,00	3,85	-33263,00	-15,09
Інші оборотні активи	1190	970,00	0,12	1013,00	0,10	43,00	0,02
Усього за розділом II	1195	782369,00	94,35	1002842,00	94,86	220473,00	96,70
Баланс	1300	829185,00		1057187,00		228002,00	

На початок 2022 року необоротні активи становили 46 816,0 тис. грн, до кінця року зросли до 54 345,0 тис. грн (+7 529,0 тис. грн, +3,30%) переважно за рахунок формування довгострокової ДЗ (18 249,0 тис. грн). Нематеріальні активи зменшилися з 42 296,0 до 32 710,0 тис. грн (-9 586,0 тис. грн), а основні засоби – із 2 743,0 до 1 301,0 тис. грн (-1 442,0 тис. грн), що вказує на амортизацію, списання або вибуття майна в кризових умовах. Інші необоротні активи лишилися нульовими.

Оборотні активи зросли з 782 369,0 до 1 002 842,0 тис. грн (+220 473,0 тис. грн, +28,2%), насамперед через збільшення поточної ДЗ з 699 009,0 до 959 503,0 тис. грн (+118,15%). ГК скоротилися з 71 837,0 до 38 574,0 тис. грн (-15,09 %), а виробничі запаси – із 338,0 до 101,0 тис. грн. Аванси видані зменшилися з 5 927,0 до 3 357,0 тис. грн, натомість ДЗ за нарахованими доходами зроста з 53,0 до 186,0 тис. грн.

Баланс компанії зріс із 829 185,0 до 1 057 187,0 тис. грн (+228 002,0 тис. грн) внаслідок концентрації активів у формі ДЗ (довгострокової +18 249,0 тис. грн, короткострокової +260 494,0 тис. грн) замість ліквідних засобів. Така структура підвищує ризики ліквідності та загрожує фінансовій стійкості через затримку конвертації вимог у ГК.

Фінансово-економічний аналіз структури активів ТК за 2022 рік вказує на поглиблення залежності від ДЗ при одночасному зниженні ліквідності та скороченні матеріальної бази (основних засобів, нематеріальних активів). В умовах повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, обмеження туристичних потоків і ризиків неповернення ДЗ така структура активів створює високий рівень фінансових ризиків.

Збереження платоспроможності потребує оптимізації дебіторської політики, активізації роботи з боржниками, диверсифікації активів та пошуку нових джерел фінансування, зокрема за рахунок державної підтримки, грантів або міжнародної допомоги.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний і вертикальний аналіз активів, 2023 рік

Показник	Код рядка	Станом на 01.01.2023		Станом на 31.12.2023		Відхилення	
		Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %
I. Необоротні активи							
Залишкова вартість нематеріальних активів	1000	32710,00	60,19	24184,00	70,29	-8526,00	42,76
Залишкова вартість основних засобів	1010	1301,00	2,39	2963,00	8,61	1662,00	-8,34
Довгострокова ДЗ	1040	18249,00	33,58	7260,00	21,10	-10989,00	0,00
Усього за розділом I	1095	54345,00	5,14	34407,00	2,23	-19938,00	-4,11
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	1101	101,00	0,01	460,00	0,03	359,00	0,07
Агрегована ДЗ	1125- 1155	963073,00	91,10	1505935,00	99,84	542862,00	107,38
Гроші та їх еквіваленти	1165	38574,00	3,85	277,00	0,02	-38297,00	-7,58
Інші оборотні активи	1190	1013,00	0,10	240,00	0,02	-773,00	-0,15
Усього за розділом II	1195	1002842,00	94,86	1508388,00	97,77	505546,00	104,11
Баланс	1300	1057187,00		1542795,00		485608,00	

Джерело: складено автором за даними [36]

На початок 2023 року необоротні активи становили 54 345,0 тис. грн, а на кінець року – 34 407,0 тис. грн (-19 938,0 тис. грн, -4,11% питомої ваги). Основне скорочення відбулося за рахунок зменшення довгострокової ДЗ (з 18 249,0 до 7 260,0 тис. грн) і нематеріальних активів (з 32 710,0 до 24 184,0 тис. грн). Натомість основні засоби зросли з 1 301,0 до 2 963,0 тис. грн, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Інші статті необоротних активів залишилися на нульовому рівні.

Оборотні активи зросли на 505 546,0 тис. грн – до 1 508 388,0 тис. грн (питома вага 97,77%). Основним джерелом зростання була ДЗ: за продукцію – з 26,0 до 340 694,0 тис. грн, інша поточна – з 959 503,0 до 1 164 334,0 тис. грн. При

цьому гроші та їх еквіваленти зменшилися з 38 574,0 до 277,0 тис. грн, що свідчить про різке падіння ліквідності. Аванси видані скоротилися до 905,0 тис. грн, ДЗ за нарахованими доходами – до 1,0 тис. грн. Інші оборотні активи зменшилися на 773,0 тис. грн, виробничі запаси зросли до 460,0 тис. грн.

Загальний баланс зріс до 1 542 795,0 тис. грн (+485 608,0 тис. грн) за рахунок зростання оборотних активів, переважно ДЗ. Одночасне зменшення ГК і необоротних активів свідчить про підвищення залежності від несвоєчасних розрахунків та зниження фінансової гнучкості.

Аналіз фінансової структури активів ТК за 2023 рік показав збільшення загального обсягу активів за рахунок значного нарощування ДЗ (на 545 499,0 тис. грн у сукупності), що призвело до підвищення ризику ліквідності та фінансової нестійкості. Зниження частки ГК на рахунках (-38 297,0 тис. грн) та зменшення необоротних активів (-19 938,0 тис. грн) поряд із зростанням залежності від боргових зобов'язань контрагентів свідчать про загрозу платоспроможності компанії у разі несвоєчасних розрахунків або неповернення боргів.

У контексті діяльності туристичної галузі під час війни, такі тенденції можуть бути наслідком зниження попиту, порушення логістики, обмежень на виїзд/в'їзд туристів, а також необхідності надання відстрочок клієнтам та партнерам. В умовах високої турбулентності ринку компанія потребує перегляду дебіторської політики, запровадження механізмів прискорення обігу коштів, диверсифікації джерел фінансування та зміцнення ліквідності.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний і вертикальний аналіз активів, 2024 рік

Показник	Код рядка	Станом на 01.01.2024		Станом на 31.12.2024		Відхилення	
		Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %
I. Необоротні активи							
Залишкова вартість нематеріальних активів	1000	24184,00	70,29	13297,00	93,64	-10887,00	53,88
Залишкова вартість основних засобів	1010	2963,00	8,61	903,00	6,36	-2060,00	10,19
Довгострокова ДЗ	1040	7260,00	21,10	0,00	0,00	-7260,00	0,00
Усього за розділом	1095	34407,00	2,23	14200,00	1,07	-20207,00	9,15

I							
---	--	--	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.5

II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	1101	460,00	0,03	0,00	0,00	-460,00	0,23
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	340694,00	22,59	300312,00	22,97	-40382,00	20,12
Агрегована ДЗ	1125-1155	1505935,00	99,84	1307386,00	99,98	-198549,00	98,92
Гроші та їх еквіваленти	1165	277,00	0,02	171,00	0,01	-106,00	0,05
Інші оборотні активи	1190	240,00	0,02	155,00	0,01	-85,00	0,04
Усього за розділом II	1195	1508388,00	97,77	1307677,00	98,93	-200711,00	90,85
Баланс	1300	1542795,00		1321877,00		-220918,00	

Джерело: складено автором за даними [36]

У 2024 році необоротні активи зменшились з 34 407,0 до 14 200,0 тис. грн (-20 207,0 тис. грн, падіння питомої ваги з 2,23% до 1,07%). Основне скорочення припало на нематеріальні активи (-10 887,0 тис. грн) і основні засоби (-2 060,0 тис. грн), що пов'язано з амортизацією, списанням або вибуттям активів. Довгострокова ДЗ зникла повністю, ймовірно внаслідок повернення або перекласифікації, що позитивно вплинуло на ліквідність, але зменшило загальну вартість активів.

Оборотні активи зменшились на 200 711,0 тис. грн – до 1 307 677,0 тис. грн, хоча їх частка зросла до 98,93%. Найбільше падіння зафіксовано за іншою поточною ДЗ (-157 652,0 тис. грн) та заборгованістю за продукцію (-40 382,0 тис. грн). Виробничі запаси були списані повністю, а гроші та їх еквіваленти скоротились до 171,0 тис. грн, що свідчить про зниження ліквідності. Інші активи також зменшилися, зокрема аванси та активи, що втратили господарську цінність.

Загальний баланс компанії зменшився з 1 542 795,0 до 1 321 877,0 тис. грн (-220 918,0 тис. грн, -14,3%). Така динаміка свідчить про скорочення активної частини балансу, посилення залежності від ДЗ та зниження фінансової гнучкості.

Результати фінансового аналізу за 2024 рік свідчать про суттєве зменшення загального обсягу активів туристичної компанії на 220,9 млн грн, що є негативним індикатором фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Скорочення як необоротних активів (на 20,2 млн грн), так і оборотних (на 200,7 млн грн) супроводжується втратою грошових ресурсів та підвищенням залежності від ДЗ, яка на кінець періоду становить майже 1,31 млрд грн (або понад 98% активів).

Також проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів компанії за 2024 р .

Таблиця 2.6 – Горизонтальний і вертикальний аналіз пасивів, 2024 рік

Показник	Код рядка	Станом на 01.01.2022		Станом на 31.12.2022		Відхилення	
		Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %	Сума, тис.грн.	Вага, %
І. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72671,00	-13,81	72671,00	-9,88	0,00	3,93
Непокритий збиток	1420	-588947,00	111,91	-808529,00	109,88	-219582,00	-2,03
Усього за розділом І	1495	-526276,00		-735858,00		-209582,00	
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Агрегована КЗ	1610- 1640	151884,00	9,84	85541,00	6,47	-66343,00	-3,37
Поточні забезпечення	1660	11051,00	0,72	5435,00	0,41	-5616,00	-0,31
Інші поточні зобов'язання	1690	1896136,00	122,90	1966759,00	148,79	70623,00	25,88
Усього за розділом ІІІ	1695	2059071,00	133,46	2057735,00	155,67	-1336,00	22,20
Баланс	1900	1542795,00		1321877,00		-220918,00	

Джерело: складено автором за даними [36]

У 2022 році власний капітал компанії продовжив знижуватись, поглиблюючи кризові тенденції. Непокритий збиток зріс ще на 219 582,0 тис. грн, досягнувши -808 529,0 тис. грн, що призвело до загального падіння власного капіталу до -735 858,0 тис. грн. Зареєстрований капітал залишився

незмінним, проте його питома вага у структурі зобов'язань дещо зросла. Така динаміка свідчить про посилення фінансової нестабільності підприємства, при повній відсутності компенсаційних механізмів через власні джерела.

Водночас відбулося скорочення загального обсягу поточних зобов'язань на 1 336,0 тис. грн. Найбільше зменшення спостерігалось за агрегованою КЗ (-66 343,0 тис. грн) і поточними забезпеченнями (-5 616,0 тис. грн), тоді як інші поточні зобов'язання навпаки зросли на 70 623,0 тис. грн. Загальний баланс компанії зменшився на 220 918,0 тис. грн, що є наслідком як поглиблення збитковості, так і часткового зменшення зовнішніх фінансових зобов'язань. У підсумку підприємство продовжує демонструвати нестійку структуру капіталу та ознаки надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

В умовах нестабільного воєнного середовища, низького платоспроможного попиту, уповільнення туристичної галузі та зростання макроекономічних ризиків, така структура активів є вразливою і потребує невідкладних заходів з підвищення ліквідності, посилення контролю за розрахунками з дебіторами та перегляду фінансової стратегії.

Також, проведемо коефіцієнтний аналіз діяльності компанії за досліджуваний період з метою отримати більш повну характеристику її фінансового стану (див. Табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Коефіцієнтний аналіз діяльності, 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення		
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,75	0,73	0,64	-0,05	-0,02	-0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0	0	-0,04	-0,03	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,73	0,64	-0,05	-0,02	-0,09
Коефіцієнт автономії	-0,27	-0,33	-0,56	-0,09	-0,06	-0,23
Чиста маржа	-17,99	-14,02	-583,99	-15,95	3,97	-569,97
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-5,2	-15,01	-51,82	-1,93	-9,81	-36,81
Коефіцієнт	1,27	1,33	1,56	0,09	0,06	0,23

заборгованості						
----------------	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором за даними [36]

Упродовж трьох років коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності демонстрували стабільне зниження, що свідчить про поступове погіршення здатності компанії покривати поточні зобов'язання. Особливо загрозливим є різке падіння абсолютної ліквідності, що вказує на майже повну відсутність ГК для термінових платежів.

Коефіцієнт автономії залишався від'ємним і продовжував погіршуватись, що свідчить про критичну залежність від позикових ресурсів. Зростання коефіцієнта заборгованості підтверджує тенденцію до нарощування боргового навантаження.

Показник покриття необоротних активів власним капіталом погіршився в кілька разів, залишаючись у від'ємному діапазоні, що вказує на нездатність фінансувати інвестиції за власний рахунок. Чиста маржа демонструє багаторазове поглиблення збитковості, що свідчить про глибоку фінансову кризу.

Відтак, аналіз фінансових коефіцієнтів за 2022–2024 роки свідчить про поглиблення фінансової кризи ТК, пов'язаної як з галузевими обмеженнями воєнного стану, так і з внутрішньою незбалансованістю структури активів і джерел фінансування. Характерними є втрата ліквідності, що відображається майже нульовим коефіцієнтом абсолютної ліквідності; критична залежність від позикових коштів, що підтверджується негативною автономією та зростанням заборгованості; збитковість діяльності, що демонструють від'ємні показники рентабельності; висока фінансова нестійкість через відсутність власного капіталу.

У таких умовах компанія потребує реструктуризації боргових зобов'язань, оптимізації витрат, пошуку нових джерел фінансування, а також перегляду бізнес-моделі з фокусом на внутрішній туризм та розвиток послуг, менш чутливих до зовнішніх ризиків.

2.3. Оцінка ефективності реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом на підприємстві Join Up!

Управління персоналом у ТОВ «ДЖОІН АП!» реалізується шляхом виконання комплексу ключових функцій, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку трудового потенціалу організації, а саме:

- а) організація професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників (рис. 1.2);
- б) інтеграція нових співробітників у корпоративне середовище та адаптація до виробничих процесів (табл. 2.8);
- в) проведення періодичної оцінки ефективності діяльності персоналу та атестаційних заходів;
- г) розробка та впровадження системи матеріального й нематеріального стимулювання працівників;
- д) стратегічне планування кар'єрного зростання співробітників у межах компанії (табл. 2.8);
- е) формування та управління кадровим резервом з метою забезпечення стабільності та спадковості управлінських рішень.

Таблиця 2.8 – Показники адаптації персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2021 р.
Чисельність співробітників, які завершили процес адаптації, осіб.	13	15	10	-3

Джерело: складено автором за даними [40]

Аналіз даних, відображених на рис. 1.2, свідчить про динаміку професійного розвитку та навчання персоналу впродовж останніх років. Зокрема, у 2021 році кількість співробітників, які пройшли навчання, становила 33 особи, аналогічний показник зафіксовано у 2023 році, тоді як у 2024 році цей

показник зменшився до 21 особи. Це може свідчити про зміну підходів до навчального процесу, перегляд кадрової політики або інші внутрішньо-організаційні фактори.

На рисунку 1.2 відображено динаміку змін кількості співробітників ТОВ «ДЖОІН АП!», які завершили процес професійного навчання у період 2021–2024 років.

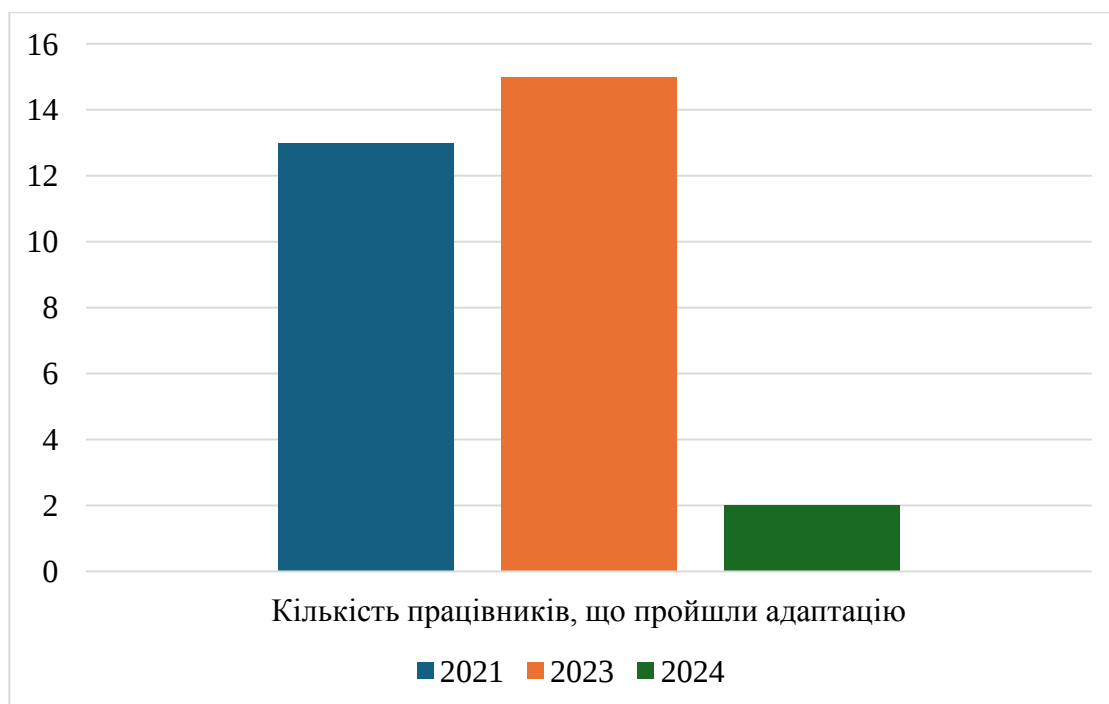


Рис. 2.2. – Динаміка працівників ТОВ «ДЖОІН АП!», які пройшли адаптацію за 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [40]

У табл. 2.9 наведено показники з планування кар'єри працівників ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.9 – Показники планування кар'єри працівників ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2021 р.
Чисельність співробітників, залучених до процесу кар'єрного планування, осіб.	16	16	13	–3

Джерело: складено автором за даними [40]

У ТОВ «ДЖОІН АП!» значна увага приділяється підвищенню кваліфікації та розвитку співробітників, що реалізується через внутрішню систему професійного навчання та вдосконалення компетенцій персоналу.

Керівництво компанії усвідомлює, що інвестиції у навчання й підготовку працівників сприяють не лише підвищенню ефективності діяльності організації, а й формуванню її конкурентних переваг та забезпеченню стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. Удосконалення професійних навичок співробітників є основним чинником забезпечення стійкості компанії в умовах динамічного ринку.

Процес навчання виходить за межі стандартної передачі знань і формування професійних навичок. У його межах співробітники отримують актуальну інформацію щодо поточного стану справ у компанії, стратегічних планів розвитку підприємства та перспективних напрямів його діяльності. Окрім цього, навчальні заходи сприяють підвищенню мотивації працівників, зміцненню їхньої лояльності до організації та залученості у корпоративні процеси.

Координацію навчального процесу та підвищення кваліфікації працівників здійснює відділ управління персоналом, HR-менеджери, а також керівники структурних підрозділів підприємства.

Для розробки річного плану професійного розвитку визначається потреба в навчанні персоналу на наступний рік. Кожен підрозділ подає відповідну заявку на навчання, яка включається до загального плану професійної підготовки співробітників. Відповідні заявки повинні бути подані до відділу кадрів не пізніше 25 січня поточного року. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу реалізується згідно з річним планом професійного розвитку, який містить такі основні напрями: підвищення рівня кваліфікації керівників різних рівнів, спеціалістів і адміністративного персоналу. У разі необхідності проходження навчання, не передбаченого планом, керівник відповідного підрозділу подає окрему заявку.

За підсумками 2024 року навчання пройшли 21 співробітник ТОВ

«ДЖОІН АП!», що менше у порівнянні з 2023 роком, коли навчання завершили 33 працівники. Навчальні програми розробляються безпосередньо підприємством та затверджуються керівництвом. У разі індивідуального навчання співробітник самостійно опрацьовує теоретичний матеріал, консультуючись із викладачами з числа керівників та спеціалістів відповідного підрозділу.

Для підвищення кваліфікації персоналу використовуються різноманітні освітні курси. Планування та облік навчального процесу передбачає розробку чіткої структури занять, визначення графіку проведення іспитів тощо. Навчальні заходи реалізуються згідно з установленим розкладом, а відділ кадрів у координації з керівниками структурних підрозділів визначає послідовність, тривалість та місце проведення теоретичних занять.

Протягом 2024 року у ТОВ «ДЖОІН АП!» підвищили свою кваліфікацію 65 працівників, що на 5 осіб менше, ніж у 2023 році. Така тенденція зумовлена скороченням фінансування навчальних заходів, а також зростанням вартості освітніх курсів.

Процес перепідготовки персоналу передбачає отримання працівниками додаткової професійної освіти за новими спеціальностями. Даний напрям навчання спрямований на оперативне забезпечення кадрових потреб компанії в умовах організаційних змін, структурних трансформацій та впровадження нових напрямів діяльності підприємства.

У таблиці 2.10 представлено програму професійного навчання персоналу на 2025 рік.

Таблиця 2.10 – План підготовки та підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ДЖОІН АП!» на 2025 рік.

Місяць	Навчальні заходи	Кількість осіб	Вартість за особу, грн	Загальний бюджет, грн
Січень	Курс з підвищення професійних навичок інженерів	11	8800	96800
Лютий	Семінар з управлінської ефективності	15	3300	49500

Березень	Курс з ділових комунікацій	8	5000	40000
----------	----------------------------	---	------	-------

Продовження таблиці 1.5

Квітень	Навчання з оптимізації рекламних стратегій	5	6600	33000
Травень	Семінар з цифрового маркетингу	6	5500	33000
Червень	Програма з покращення клієнтського сервісу	9	6600	59400
Липень	Курс з управління проектами	7	7700	53900
Серпень	Спеціалізований курс з професійного росту	4	7700	30800
Вересень	Тренінг з тайм-менеджменту	5	4950	24750
Жовтень	Семінар з ефективного управління	5	3300	16500
Листопад	Навчання з управління конфліктами	6	6600	39600
Грудень	Програма вдосконалення рекламних технологій	5	6600	33000
ЗАА	—	—	—	510250

Джерело: складено автором за даними [40]

Аналізуючи табл. 2.10, можна відзначити, що план навчання персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!» на 2025 рік передбачає широкий спектр освітніх заходів, спрямованих на розвиток ключових компетенцій працівників. Найбільші витрати заплановані на січень, коли відбуватиметься курс підвищення кваліфікації інженерів, що свідчить про стратегічну важливість технічних спеціалістів для компанії. Впродовж року значна увага приділяється управлінським навичкам, що відображається у проведенні семінарів з ефективного керування, управління проектами та конфліктами. Помітною є концентрація навчальних заходів у першій половині року, що може бути пов'язано з плануванням бюджетних витрат та організаційними потребами компанії. Деякі місяці, такі як березень, травень та вересень, раніше не мали запланованих навчальних заходів, проте зараз включають тренінги, що покращує рівномірний розподіл освітніх ініціатив. Загальний бюджет на навчання у 2025 році становить 510250 грн, що вказує на зростання інвестицій у розвиток персоналу порівняно з попередніми періодами.

В умовах сучасних економічних та геополітичних викликів, зокрема пов'язаних із війною в Україні, туристичний бізнес стикається з численними труднощами, що вимагають адаптації методів управління персоналом та його

професійного розвитку. У підприємствах туристичної галузі застосовується широкий спектр механізмів стимулювання працівників, серед яких особливе місце займає підвищення кваліфікації та опанування нових компетенцій. Постійна модернізація технологічних процесів та автоматизованих систем управління у сфері туризму зумовлює необхідність оновлення знань з менеджменту, маркетингу, а також вдосконалення навичок роботи з програмним забезпеченням, що використовується у туристичній індустрії.

Основною моделлю оплати праці у ТОВ «ДЖОІН АП!» є почасово-преміальна система, яка передбачає нарахування заробітної плати на основі годинної ставки, помноженої на фактично відпрацьований час згідно з табелем обліку робочого часу. Додатковим компонентом винагороди є премія, яка нараховується за якісне виконання функціональних обов'язків та досягнення запланованих показників, що визначається як певний відсоток від базового окладу.

З метою мінімізації негативного впливу фіксованої заробітної плати та підвищення мотивації персоналу було ухвалено рішення щодо запровадження додаткової стимулюючої надбавки у розмірі 20% від основного окладу. Це сприяє не лише підвищенню ефективності виконання службових обов'язків, а й формуванню орієнтації персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства. На основі проведеного аналізу системи професійного розвитку персоналу в ТОВ «ДЖОІН АП!» було виявлено як позитивні, так і негативні аспекти, що узагальнено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень кваліфікації персоналу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.	1. Відсутність довгострокової стратегії кадрового планування в умовах воєнного часу.
2. Гнучкість у розподілі функціональних обов'язків, що сприяє оперативному реагуванню на виклики ринку.	2. Дефіцит нематеріальних мотиваційних механізмів, що негативно впливає на залученість персоналу.
3. Використання дистанційних технологій та цифрових платформ для підтримки робочих	3. Високе навантаження на персонал через скорочення кадрового резерву.

процесів.	
-----------	--

Продовження таблиці 2.11

4. Відносно стабільна система управління, що дозволяє ефективно координувати роботу навіть у кризових умовах.	4. Відтік кадрів через загрозу мобілізації та міграційні процеси.
Можливості	Загрози
1. Інвестування у навчання та перекваліфікацію персоналу для адаптації до нових реалій ринку праці.	1. Мобілізація працівників, що може спричинити кадровий дефіцит і призвести до порушення бізнес-процесів.
2. Впровадження нових програм мотивації, включаючи психологічну підтримку, що сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів.	2. Зниження платоспроможності клієнтів через економічну кризу, що ускладнює фінансування розвитку персоналу.
3. Використання дистанційної зайнятості та фриланс-моделей для розширення кадрового потенціалу.	3. Втрата ключових фахівців через зміну місця проживання або міграцію внаслідок воєнних дій.
4. Співпраця з міжнародними партнерами та залучення грантових програм для підтримки кадрового розвитку.	4. Психоемоційне вигорання персоналу через нестабільність і стресові фактори.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи SWOT-аналіз, можна відзначити, що головними перевагами ТОВ «ДЖОІН АП!» є високий рівень кваліфікації персоналу, ефективна система управління та використання цифрових технологій для підтримки робочих процесів. Водночас, ключовими слабкими сторонами залишаються відсутність довгострокового кадрового планування, низький рівень нематеріальної мотивації та зростаюче навантаження на персонал через скорочення кадрового резерву. Найбільшою загрозою для підприємства є мобілізація працівників, що може спричинити значний дефіцит кадрів та дестабілізувати бізнес-процеси. Додатковими викликами є міграційні процеси, зниження платоспроможності клієнтів та психоемоційне вигорання персоналу в умовах воєнного стану. Однак компанія має можливості адаптації через інвестування в навчання, залучення міжнародної підтримки та впровадження нових моделей дистанційної зайнятості. Отже, стратегічний розвиток підприємства вимагає оперативних рішень щодо утримання персоналу, покращення мотиваційної системи та розширення міжнародних партнерств.

Реалізація стратегічних орієнтирів ТОВ «ДЖОІН АП!» великою мірою залежить від того, наскільки успішно підприємство використовує наявний кадровий ресурс і наскільки своєчасно впроваджує заходи для безперервного професійного розвитку працівників. З метою зміцнення позицій на ринку і формування довгострокових конкурентних переваг керівництво компанії розробило покрокову програму, що передбачає застосування соціально-психологічних методів управління персоналом. Цей комплекс заходів включає кілька етапів, які сприяють узгодженню потенціалу працівників із ключовими бізнес-завданнями.

Перший етап передбачав перевірку відповідності діючої системи управління персоналом загальним бізнес-цілям ТОВ «ДЖОІН АП!». У жовтні 2024 року відділ роботи з персоналом організував анкетування, що охопило дев'ятьох керівників підрозділів (виробничий, комерційний, маркетинговий, фінансовий, адміністративний, а також відділи, пов'язані безпосередньо з організацією та просуванням туристичних послуг). Загалом було поставлено 12 запитань із метою з'ясувати, як респонденти оцінюють ключові характеристики кадрової політики, зокрема кваліфікацію менеджменту, рівень адаптивності, соціальну складову тощо. Підсумки узагальнено у таблиці 2.12, де наведено відсоткове співвідношення відповідей «висока оцінка», «середня оцінка» та «низька оцінка» за кожним із дванадцяти показників.

Таблиця 2.12 – Результати анкетування керівників ТОВ «ДЖОІН АП!» щодо взаємозв'язку бізнес-цілей та кадрової політики

Показник	Висока оцінка, %	Середня оцінка, %	Низька оцінка, %
1. Авторитет керівництва	90	10	0
2. Кваліфікація топ менеджменту	78	22	0
3. Інформованість про стратегічні пріоритети	67	22	11
4. Гнучкість управлінської системи	56	33	11
5. Фінансова незалежність	71	19	10
6. Рівень соціальної політики	33	44	23
7. Здатність організації утримувати талановитих	67	22	11

працівників			
8. Стійкість системи управління (реакція на кризові явища)	60	30	10

Продовження табл. 2.12

9. Система управлінської інформації	65	25	10
10. Адаптивність до змін (швидкість прийняття рішень)	56	33	11
11. Загальний рівень задоволеності кадровою політикою	72	17	11
12. Оцінка плинності персоналу	22	67	11

Джерело: розроблено автором

Отримані результати свідчать про переважну довіру керівної ланки до чинних методів впливу на колектив і підтверджують високий професійний рівень топменеджменту (78% опитаних відзначили його кваліфікацію як «високу»). Також 90% респондентів наголосили на значному авторитеті керівництва, що може спростити імплементацію нових ініціатив. Водночас 56% наголосили на високому рівні адаптивності системи управління, а 33% – на середньому, що загалом вказує на задовільну здатність підприємства оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Позитивним чинником є висока оцінка соціальної політики (33% назвали її розвиненою), утім значна частина керівників (44%) вважає цей напрям «середнім», а 23% – «низьким». Подібний розподіл свідчить про необхідність посилення нематеріальних механізмів мотивації та підтримки персоналу. Варто відзначити й показник плинності: 67% респондентів назвали його «середнім», 22% – «високим» та 11% – «низьким», що вимагає пошуку додаткових способів утримання співробітників у довгостроковій перспективі.

На другому етапі було здійснено детальну оцінку потенціалу працівників, зосередившись на групі з 12 менеджерів середньої ланки, котрі поєднують адміністративно-управлінські функції з професійною спеціалізацією у галузі організації туристичних послуг. Протягом листопада 2024 року вони заповнювали чек-листи з дванадцяти ключових критеріїв, які відображають готовність до самостійної роботи, ініціативність, надійність під час виконання завдань, уміння мотивувати колег, рівень комунікаційних навичок, здатність до

креативного мислення та інші показники. Підсумкові дані узагальнені на рис. 2.3.

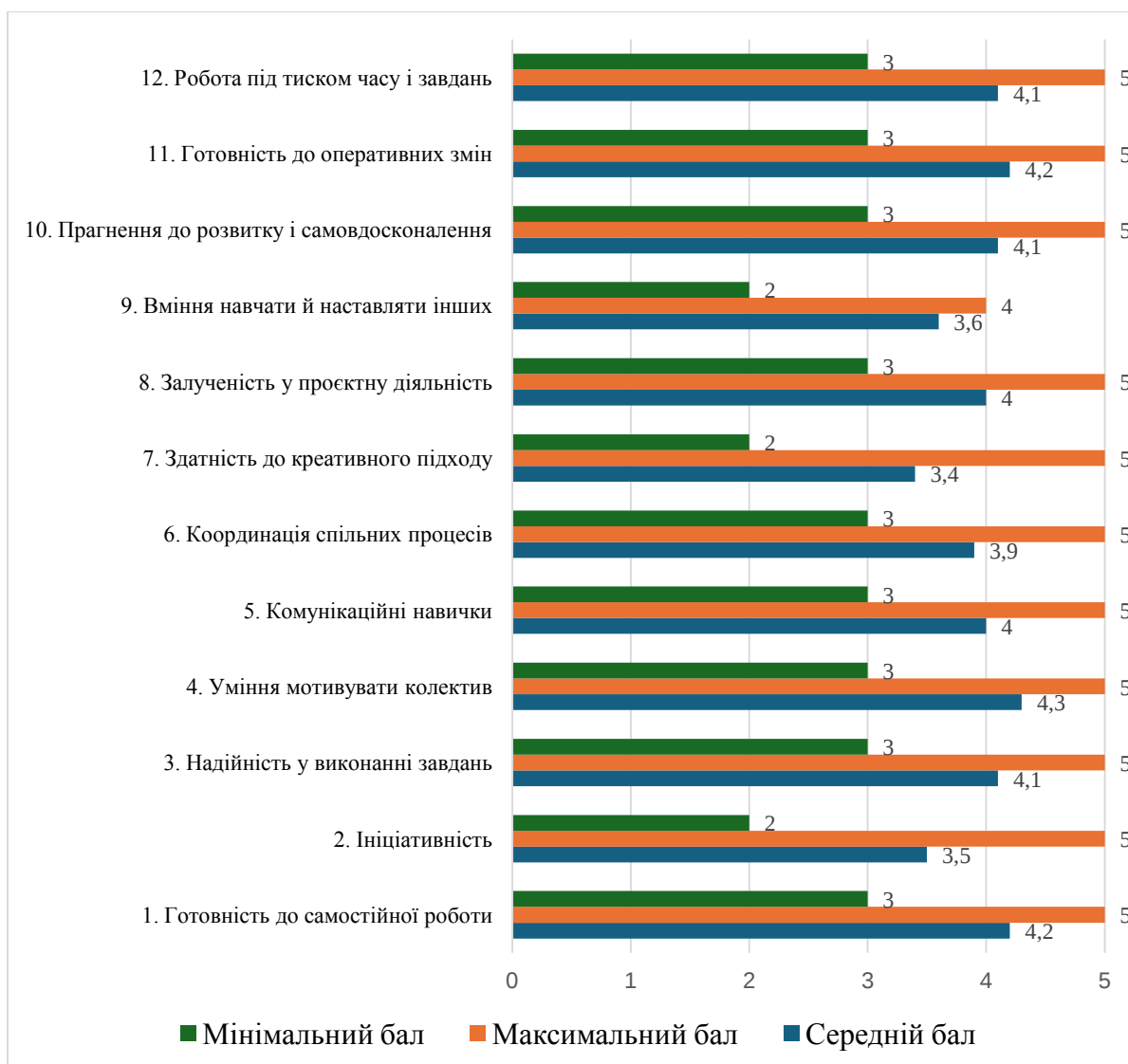


Рис. 2.3. – Результати оцінки компетенцій менеджерів середньої ланки
ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: розроблено автором

Показники свідчать про загалом достатній рівень професійної та управлінської підготовки середньої ланки. Найвищі середні оцінки (4,2–4,3) отримали критерії, пов'язані зі здатністю виконувати завдання самостійно, мотивувати інших та оперативно реагувати на зміни. При цьому необхідність у додатковому розвитку спостерігається в площині ініціативності (3,5 бала) та креативного мислення (3,4 бала). Кілька респондентів наголосили на тому, що

їм бракує часу на генерування інноваційних ідей, оскільки головним чином вони змушені зосереджуватися на поточних завданнях і звітності. Водночас дещо менша оцінка здатності передавати досвід (3,6) свідчить про потребу у впровадженні програм наставництва та залученні соціально-психологічних методів для розвитку так званих «м'яких навичок».

Третій етап було розпочато у грудні 2024 року, коли виникла необхідність оптимізувати внутрішні процеси й покращити взаємодію між різними структурними ланками підприємства. Отримані дані з попередніх етапів засвідчили, що, попри досить високий рівень фаховості менеджерів середньої ланки, існують бар'єри у горизонтальних комунікаціях, які гальмують ефективне розв'язання складніших завдань. Зокрема, частина керівників відзначала нестачу узгодженості між відділами туристичного продукту, маркетингу та адміністративно-фінансовим блоком, що ускладнювало реагування на мінливі запити клієнтів. З метою посилення командної взаємодії та спільної відповідальності за кінцевий результат було розроблено схему впровадження так званого «проектного підходу». Відділ роботи з персоналом виділив чотири пілотні групи, кожна з яких об'єднувала менеджерів і фахівців із різних відділів: комерційного, маркетингового, туристичного та адміністративного. Усього до нової ініціативи залучили 28 співробітників, котрі виявляли зацікавленість у міжфункціональній співпраці див. табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Пілотні міжвідділові проектні групи в ТОВ «ДЖОІН АП!»

Номер групи	Основне завдання	Відділи-учасники	Кількість співробітників
1	Розроблення нового туристичного маршруту	Маркетинг, турпродукт, фінанси	7
2	Оптимізація системи бронювання та оплат	Комерційний, адміністрування, ІТ	6
3	Інтеграція з новими міжнародними партнерами	Зовнішні зв'язки, маркетинг, турпродукт	8
4	Удосконалення внутрішніх	Адміністрування, фінанси,	7

	процедур звітності	HR	
--	--------------------	----	--

Джерело: розроблено автором

У кожній групі призначили координатора, який відповідає за розподіл обов'язків і регулярні робочі зустрічі. Ключову увагу звернено на можливість безпосередньої комунікації між представниками різних підрозділів, аби вони могли оперативніше узгоджувати свої дії та обмінюватися експертними знаннями. Важливим завданням стало створення чітких регламентів для кожного проєкту, що дають змогу уникати дублювання функцій і неузгодженості в термінах виконання завдань. Для посилення інформаційного обміну відділ роботи з персоналом забезпечив пілотні групи доступом до внутрішньої системи управління завданнями, де кожен учасник вносить поточний статус виконання й може отримати консультацію від суміжних спеціалістів.

У межах цієї ініціативи передбачено проведення проміжних «презентацій прогресу», де кожна команда звітує про досягнуті напрацювання, виниклі труднощі та пропонує ідеї для вдосконалення процесу. Заплановано, що перші такі зустрічі відбудуться наприкінці березня 2025 року, аби учасники мали достатньо часу на реалізацію початкових етапів. Важливою складовою стало й напрацювання механізмів швидкого розв'язання конфліктних чи спірних питань: усі групи отримали рекомендації щодо застосування медіаційних підходів, а також мають можливість консультуватися з фахівцем із корпоративної психології, запрошеним на постійній основі.

Реалізація міжвідділових проектних груп за такого підходу спрямована не лише на покращення організації праці, а й на інтеграцію колективу, посилення відчуття спільної мети та взаємодоповнення. Очікується, що завдяки ближчій координації стане можливо швидше втілювати нові ідеї, скорочуючи шлях від початкової задумки до фактичного запуску вдосконалених туристичних послуг або внутрішніх інструментів обслуговування клієнтів. Таким чином, третій етап покликаний закріпити результати оцінювання потенціалу персоналу,

створивши умови для більшої синергії та прозорості у спільній роботі. Успішне завершення пілотного періоду передбачає поширення цього проектного методу на інші напрямки діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!», що, в підсумку, сприятиме довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності компанії на ринку туристичних послуг.

Таким чином, результати аналізу свідчать про відчутний вплив кадрової політики на конкурентоспроможність ТОВ «ДЖОІН АП!». Зокрема, зменшення кількості працівників, які пройшли навчання (з 33 у 2023 році до 21 у 2024 році), вказує на необхідність системнішого підходу до професійного розвитку персоналу та підтримки його кваліфікації. Одночасно варто відзначити, що компанія активно інвестує у підготовку персоналу: загальний бюджет навчальних заходів на 2025 рік становить 510250 грн, що передбачає широкий спектр курсів та тренінгів. У впровадженні додаткової 20% надбавки до окладу простежується орієнтація на стимулювання співробітників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Разом із тим, аналіз анкетування керівників і менеджерів середньої ланки демонструє необхідність посилення нематеріальних механізмів мотивації (зокрема, наставництва та психологічної підтримки) для підвищення залученості персоналу й подолання ризиків плинності кадрів.

Водночас проектний підхід, запроваджений у грудні 2024 року, дає змогу посилити горизонтальну взаємодію й створити умови для оперативного розв'язання міжфункціональних завдань. Формування міжвідділових груп (зокрема, для розроблення нових туристичних маршрутів, інтеграції з міжнародними партнерами та оптимізації внутрішніх процедур) вже продемонструвало потенціал для скорочення часу ухвалення рішень і підвищення ефективності роботи. Водночас зменшення кількості працівників, які підвищили кваліфікацію у 2024 році (на 5 осіб менше, ніж у попередньому періоді), свідчить про необхідність коригування бюджету на навчання та пошуку додаткових джерел фінансування (грантів, міжнародних партнерств). У підсумку, системна робота з управління персоналом у ТОВ «ДЖОІН АП!»

потребує подальшої адаптації до умов воєнного часу та економічної нестабільності, а запроваджені нововведення дозволяють збалансувати кадрові ресурси, зберегти професійний потенціал і сформувати стійкі передумови для довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ JOIN UP!

3.1. Напрями удосконалення формування та розвитку компетенцій персоналу на підприємстві Join Up!

Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «ДЖОІН АП!» та проведений SWOT-аналіз дають змогу окреслити низку важливих аспектів, які потребують поліпшення шляхом використання соціально-психологічних методів. З одного боку, високий рівень кваліфікації персоналу та здатність оперативно реагувати на зміни ринку є підґрунтям для формування конкурентних переваг. З іншого – відсутність довгострокового кадрового планування, психологічна напруга через збільшене навантаження на працівників та недостатній розвиток нематеріальних механізмів мотивації можуть стати чинниками, що заважають підприємству в умовах воєнного стану та нестабільної економіки. Для мінімізації загроз (зокрема мобілізаційних ризиків і відтоку кадрів) та максимального використання можливостей (залучення міжнародної підтримки, дистанційна зайнятість, упровадження психологічної підтримки) було розроблено комплексну Програму заходів з використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Її мета – забезпечити стійкість кадрової політики, підвищити мотивацію працівників, зміцнити внутрішню комунікацію та знизити ризики плинності персоналу шляхом інтеграції сучасних психологічних і соціальних інструментів роботи з людьми.

При розробленні програми взято до уваги результати анкетування керівників та оцінки компетенцій менеджерів середньої ланки. За результатами опитувань, найбільше уваги слід приділити посиленню нематеріальної мотивації, зменшенню рівня плинності, розвитку управлінських і «м'яких»

навичок, покращенню внутрішніх комунікацій та психоемоційній підтримці персоналу. У подальшому Програму вирішено розділити на два напрямки:

– Програма для керівників (топ-менеджменту та керівників середньої ланки) див. табл. 3.1;

– Програма для функціональних менеджерів і спеціалістів, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та внутрішніми процесами див. табл. 3.2.

Такий поділ дає змогу точніше фокусуватися на специфічних потребах різних рівнів управлінської ієрархії та враховувати результати оцінювання відповідних груп.

Таблиця 3.1 – Програма заходів із використання соціально-психологічних методів (для керівників ТОВ «ДЖОІН АП!»)

Назва заходу	Мета	Терміни реалізації	Очікувані результати
Розробка довгострокової кадрової стратегії	Забезпечити системне планування кадрового потенціалу з урахуванням воєнних ризиків та можливих кадрових втрат	Лютий – березень 2025 р.	Створення узгодженого плану дій, зниження відтоку фахівців, взаємопідтримка бізнес-цілей і HR-політики
Психологічний коучинг та супервізія	Сформувати навички керівництва в умовах стресу й підвищити рівень психоемоційної стійкості топменеджменту	Початок із лютого 2025 р., постійно	Зменшення ризику вигорання, підвищення якості ухвалення рішень, поліпшення психологічного клімату
Тренінги з «м'яких навичок» (soft skills)	Удосконалити комунікації в колективі, покращити здатність делегувати та мотивувати підлеглих	Квітень – травень 2025 р.	Підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня конфліктів, покращення реакції на ринкові зміни
Наставництво (менторинг) для нових керівників	Скоротити період адаптації, забезпечити стабільність та спадкоємність в управлінських процесах	Запуск із березня 2025 р., постійно	Формування уніфікованих управлінських стандартів, мінімізація управлінських помилок, поліпшення корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю 3.1, слід відзначити, що розробка довгострокової кадрової стратегії є ваговою умовою для забезпечення планомірного зростання та профілактики відтоку кадрів у зв'язку з воєнними ризиками.

Розробка довгострокової кадрової стратегії. Перша складова соціально-психологічного впливу тут полягає в методі групового обговорення та колективного планування, де фахівці HR, фінансів і керівники функціональних напрямків спільно моделюють можливі сценарії. Суть методу полягає в тому, щоб усі учасники процесу мали однакове бачення цілей і прогнозів, формуючи комунікативну синергію. Така стратегія передбачає врахування психологічних чинників, зокрема рівня тривоги й очікувань працівників, що дозволить більш зважено ухвалювати кадрові рішення. Конкретним соціально-психологічним інструментом є опитування та фокус-групи з управлінцями, на яких виявляють занепокоєння щодо мобілізації та міграції кадрів. Результатом стає вироблення спільних принципів і алгоритмів дій, що посилюють довіру всередині колективу й підвищують стійкість бізнесу.

Психологічний коучинг та супервізія. Тут ключовим соціально-психологічним методом є індивідуальна й групова психокорекція з акцентом на емоційний інтелект і керування стресом. Суть підходу полягає у створенні безпечного простору для керівників, де вони обговорюють проблемні ситуації та отримують експертний зворотний зв'язок від корпоративного психолога чи зовнішнього коуча. Метод супервізії дає змогу поступово навчити управлінців самоаналізу та ефективної взаємодії з підлеглими, формуючи позитивну модель поведінки. Коучинг посилює впевненість керівників у кризових умовах і сприяє формуванню навичок «лідерства за підтримки» (supportive leadership). Завдяки цьому знижується ризик емоційного вигорання, а організація отримує більш збалансоване управління.

Тренінги з «м'яких навичок» (soft skills). Основний соціально-психологічний метод тут – інтерактивне навчання з елементами рольових ігор та групового розв'язання кейсових ситуацій. Суть полягає в тому, щоб керівники не просто слухали теорію, а на практиці відпрацьовували моделі

конструктивної комунікації та делегування повноважень. Під час тренінгів учасники отримують зворотний зв'язок від тренера й колег, що стимулює рефлексію та формує міцні навички взаємодії. Важлива роль відведена розвитку креативного мислення через мозкові штурми (brainstorming), спрямовані на пошук нестандартних управлінських рішень. Результатом є підвищення рівня колективної ефективності: зниження конфліктів, більш швидка адаптація до змін і злагоджена робота команди.

Наставництво (менторинг) для нових керівників. Ключовий соціально-психологічний метод – метод «старший-наставник і молодший-послідовник», що забезпечує передачу управлінських цінностей та знань від досвідчених керівників до нових. Суть полягає в регулярних особистих зустрічах чи онлайн-сесіях, де ментори аналізують конкретні проблеми та дають рекомендації, беручи до уваги психологічні аспекти комунікації з колективом. Такий формат допомагає зняти тривожність, характерну для новопризначених лідерів, і стабілізує управлінські процеси на рівні середньої ланки. Наставники також вчать емоційному самоконтролю та роботі з мотивацією підлеглих, що критично важливо під час нестабільності. У результаті формується культура спадкоємності та єдності управлінських стандартів, що підвищує загальну ефективність компанії.

У другій частині Програми (див. табл. 3.2) увага приділяється розвитку функціональних менеджерів та спеціалістів, які безпосередньо впливають на рівень клієнтського сервісу, внутрішньоорганізаційну атмосферу та швидкість реалізації бізнес-процесів. Передбачено заходи, спрямовані на підвищення професійної комунікації, впровадження психологічної підтримки та оптимізацію режиму роботи з метою утримання висококваліфікованих фахівців.

Таблиця 3.2 – Програма заходів із використання соціально-психологічних методів (для функціональних менеджерів і спеціалістів ТОВ «ДЖОІН АП!»)

Назва заходу	Мета	Терміни реалізації	Очікувані результати
Тренінги з професійної комунікації	Підвищити якість обслуговування клієнтів і покращити взаємодію між підрозділами	Березень – квітень 2025 р.	Зменшення конфліктів, зростання клієнтської лояльності, підвищення продажів та взаєморозуміння в колективі

Продовження табл. 3.2

Програми психологічної підтримки (консультації)	Запобігти емоційному вигоранню та сформувати вищий рівень стресостійкості серед персоналу	Початок із лютого 2025 р., постійно	Поліпшення морально-психологічного клімату, зниження плинності, збереження мотивації навіть у кризових обставинах
Ротація та міжвідділові проектні групи	Прискорити обмін знаннями, стимулювати творчий підхід та підвищити ефективність внутрішніх процесів	Пілот із лютого 2025 р., аналіз – квітень 2025 р.	Скорочення часу ухвалення рішень, збільшення креативності, розвиток мультидисциплінарних компетенцій
Система гнучких графіків і дистанційної зайнятості	Зберегти цінних фахівців у разі мобілізації чи зміни місця проживання, підвищити привабливість роботодавця	Березень– червень 2025 р.	Утримання ключових кадрів, оптимізація робочих процесів, позитивний імідж компанії як гнучкого роботодавця
Впровадження нематеріальної мотивації	Зміцнити корпоративну культуру та залученість співробітників без додаткових значних фінансових витрат	Березень – вересень 2025 р.	Підвищення ентузіазму та лояльності, зменшення конфліктів, краща адаптація нових працівників

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 3.2, можна відзначити, що запропоновані заходи спрямовані на комплексне покращення соціально-психологічного клімату в компанії та підвищення ефективності взаємодії між працівниками.

Тренінги з професійної комунікації. У межах цього заходу застосовується активне соціально-психологічне навчання з елементами групової дискусії та рольових ігор, де моделюються типові «клієнтські» й внутрішні робочі ситуації. Суть полягає в аналізі вербальних і невербальних проявів комунікації та формуванні навичок «контрольованого діалогу». Учасники набувають уміння швидко розпізнавати емоційний стан співрозмовника й коригувати власну манеру спілкування, щоб уникати конфліктів. Спеціальні кейси дозволяють

пропрацювати «важкі» розмови з клієнтами чи колегами, формуючи більш стійкі комунікаційні патерни. У підсумку це підвищує задоволеність клієнтів і створює здорове робоче середовище всередині команди.

Програми психологічної підтримки (консультації). Основою є методи індивідуальної та групової психопрофілактики, що включають бесіди з корпоративним психологом, тренінги зі стрес-менеджменту й релаксаційні техніки. Їхня суть полягає у виявленні та знятті емоційної напруги, запобіганні розвитку хронічних стресових станів і вигоряння. Учасники отримують інструменти саморегуляції (дихальні вправи, техніки візуалізації), а також можливість анонімно ділитися проблемами в безпечному середовищі. Такий підхід сприяє формуванню підтримувальної організаційної культури, де працівники відчують турботу з боку роботодавця. У результаті зменшується рівень плинності кадрів і поліпшується загальна продуктивність.

Ротація та міжвідділові проектні групи. Тут застосовується метод «міжфункціональної взаємодії» (cross-functional collaboration), що базується на соціально-психологічному принципі об'єднання різних фахівців у тимчасові команди. Суть полягає в тому, що працівники з різних підрозділів отримують спільні цілі та разом шукають способи їх досягнення, обмінюючись досвідом і знаннями. Психологічний ефект полягає в руйнуванні «вузьких спеціалізацій» і формуванні емпатії до колег, що зменшує міжвідділові конфлікти. Така ротація розвиває відчуття відповідальності за спільний результат і підвищує гнучкість компанії в реагуванні на запити ринку. У результаті прискорюється ухвалення рішень, а самі рішення стають більш креативними й комплексними.

Система гнучких графіків і дистанційної зайнятості. Соціально-психологічним підґрунтям цього заходу є побудова довіри між роботодавцем і працівником, а також саморегуляція діяльності в рамках віртуальних команд. Суть полягає в тому, що працівники отримують можливість частково чи повністю працювати віддалено, узгоджуючи графік зі своїми особистими потребами. Таке рішення допомагає уникнути «примусового присутнього менеджменту», який часто породжує стрес і невдоволення. Крім того,

дистанційні технології (онлайн-платформи, корпоративні чати) створюють умови для постійного зворотного зв'язку й синхронізації завдань, що зменшує ризик відтоку ключових кадрів через форс-мажорні обставини. Виграш для компанії полягає у збереженні фахового потенціалу, підвищенні лояльності персоналу й формуванні гнучкого іміджу роботодавця.

Впровадження нематеріальної мотивації. Основний соціально-психологічний метод – це система моральних заохочень і визнання досягнень, що використовується поряд із корпоративними культурними заходами. Суть полягає у формуванні внутрішніх ритуалів (наприклад, «кращий працівник місяця», командні конкурси) та відкритого схвалення успіхів, які стимулюють внутрішню мотивацію та самореалізацію. Працівники отримують емоційне підкріплення своєї роботи, що має сильний вплив на їхню залученість і почуття приналежності до компанії.

Таким чином, Програма заходів з використання соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «ДЖОІН АП!» передбачає комплексні рішення для керівників і функціональних менеджерів. Для керівників заплановано розробку довгострокової кадрової стратегії, що дозволить знизити ризики втрати кадрів в умовах воєнного стану. Психологічний коучинг та супервізія сприятимуть розвитку стресостійкості управлінців, а тренінги з "м'яких навичок" допоможуть покращити внутрішню комунікацію, делегування обов'язків і управління персоналом. Важливим елементом є програма наставництва для нових керівників, яка дозволить зменшити адаптаційний період, закріпити єдині стандарти управління та мінімізувати управлінські помилки.

Окрім цього, значна увага приділяється функціональним менеджерам та спеціалістам, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та бізнес-процесами. Програми психологічної підтримки допоможуть запобігти емоційному вигоранню персоналу, а система гнучких графіків і дистанційної зайнятості дозволить утримати ключові кадри, зокрема у разі мобілізації чи зміни місця проживання. Нематеріальна мотивація, заснована на моральному заохоченні,

допоможе зміцнити корпоративну культуру та підвищити залученість співробітників. Завдяки цим заходам компанія зможе мінімізувати кадрові ризики, підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стійкість бізнесу в умовах нестабільності.

3.2. Запровадження інноваційних методів оцінки компетенцій та навчання персоналу на підприємстві Join Up!

Розроблена комплексна Програма заходів із використання соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «ДЖОІН АП!» передбачає покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня мотивації й залученості працівників, а також формування стійкого кадрового потенціалу в умовах високої турбулентності ринку. Для оцінки та підтвердження ефективності запланованих заходів доцільно розглянути основні цілі, окреслити етапи та відповідальних осіб, а також здійснити попередню економічну оцінку результатів.

Головна мета запропонованих програм полягає у формуванні стійкої системи управління персоналом, яка здатна забезпечити належний рівень мотивації, розвиток управлінських компетенцій і збереження кадрового потенціалу в період нестабільності. Для досягнення цієї мети сформульовано низку цілей другого рівня:

- Покращення внутрішніх комунікацій між керівниками та фахівцями.
- Підвищення рівня соціально-психологічної безпеки працівників через програми коучингу та психологічної підтримки.
- Зниження плинності персоналу та оптимізація кадрової структури завдяки довгостроковому плануванню і впровадженню нематеріальних механізмів мотивації.
- Розвиток «м'яких навичок» (soft skills) керівників і спеціалістів з метою підвищення ефективності взаємодії в умовах кризового середовища.

Узагальнюючу структуру основних робіт, які необхідно виконати в процесі впровадження Програми для керівників та менеджерів, представимо Дерево робіт яке дає змогу деталізувати кожен із заходів (див. рис. 3.1, 3.2).



Рис. 3.1. – Дерево цілей програми керівників ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: розроблено автором

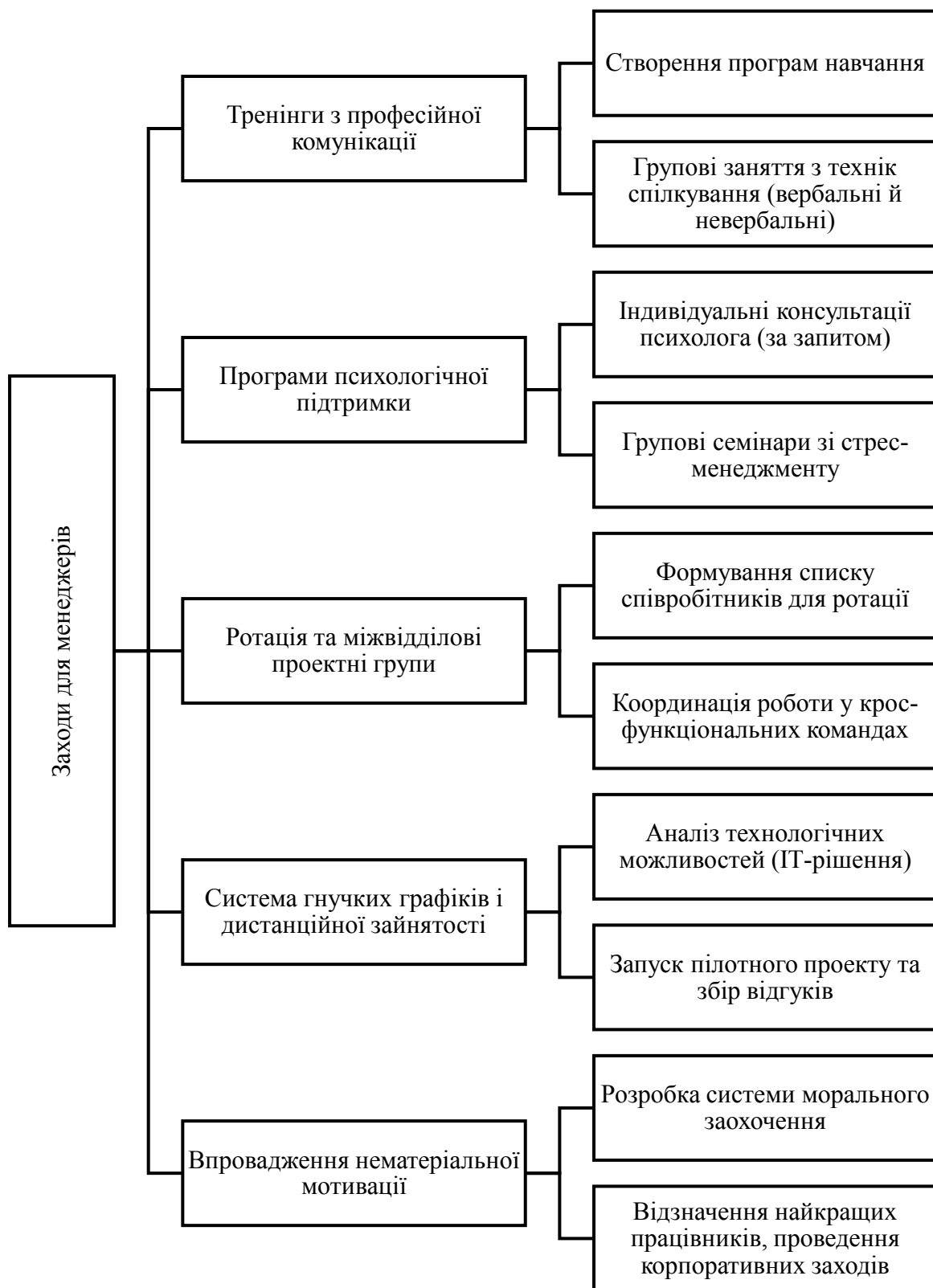


Рис. 3.2. – Дерево цілей програми менеджерів ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: розроблено автором

3.3. Прогнозна оцінка результативності впровадження компетентнісного підходу у систему управління персоналом підприємства Join Up!

Для досягнення зазначених цілей основні заходи, що охоплюють різні аспекти соціально-психологічного управління персоналом. У табл. 2.3 представлено узагальнений план реалізації цих заходів у розрізі періодів, відповідальних осіб та передбачених витрат.

Таблиця 3.3 – Зведений план реалізації заходів ТОВ «ДЖОІН АП!»

Заходи	Термін виконання	Відповідальні	Орієнтовний бюджет, грн
Керівники			
1. Розробка довгострокової кадрової стратегії	Лютий – березень 2025 р.	HR-відділ, фінансовий підрозділ	18 000
2. Психологічний коучинг та супервізія	з лютого 2025 р., постійно	Зовнішній психолог, HR-відділ	20 000
3. Тренінги з розвитку «м'яких навичок»	Квітень – травень 2025 р.	Зовнішній тренер, відділ навчання	25 000
4. Наставництво (менторинг) для нових керівників	з березня 2025 р., постійно	Топменеджмент, HR-відділ	10 000
Функціональні менеджери та спеціалісти			
1. Тренінги з професійної комунікації	Березень – квітень 2025 р.	Зовнішній тренер, HR-відділ	15 000
2. Програми психологічної підтримки (консультації)	з лютого 2025 р., постійно	Корпоративний психолог, HR-відділ	12 000
3. Ротація та міжвідділові проєктні групи	Пілот із лютого 2025 р., аналіз – квітень 2025 р.	Керівники підрозділів, HR-відділ	10 000
4. Система гнучких графіків і дистанційної зайнятості	Березень – червень 2025 р.	HR-відділ, IT-відділ	20 000
5. Впровадження нематеріальної мотивації	Березень – вересень 2025 р.	HR-відділ	15 000

Джерело: розроблено автором

Ефективність таких заходів необхідно підтвердити фінансово-економічними розрахунками, що дають змогу оцінити, наскільки одержані вигоди (зростання доходів і скорочення витрат) перевищують первинні та поточні витрати на організацію. Перший крок передбачає визначення можливого відсоткового збільшення доходів (далі – МЗД) від реалізації всієї Програми. Цей показник узгоджується із керівництвом і фінансовим відділом на підставі прогнозів змін у ринковій ситуації та власної оцінки того, як вплив кожного заходу позначиться на підсумкових економічних результатах. Генеральний директор, головний бухгалтер, керівник відділу персоналу, а також декілька керівників підрозділів надали свої думки щодо реалістичного приросту. У табл. 3.4 представлено п'ять отриманих експертних значень і виділено мінімальне та максимальне.

Таблиця 3.4 – Оцінка імовірного відсотка приросту річних доходів (МЗД)

Номер експерта	Запропонований відсоток, %
1	0,60
2	0,60
3	0,30
4	0,50
5	0,30

Джерело: розроблено автором

За результатами опитування встановлено, що найбільше значення (МЗД_{макс}) становить 0,60 %, а найменше (МЗД_{мін}) – 0,30 %. Для розрахунку узгодженої величини застосовується формула середньозваженого оцінювання (3.1):

$$МЗВ = \frac{(3 \times МЗВ_{\max} + 2 \times МЗВ_{\min})}{5} \quad (3.1)$$

Підставляючи наявні дані, визначаємо:

$$МЗД = (3 \times 60 + 2 \times 30) / 5 = (1,80 + 0,60) / 5 = 2,40 / 5 = 0,48.$$

Це означає, що сукупний вплив усіх заходів здатен збільшити поточні річні доходи підприємства на 48 %.

Наступним кроком визначаються вихідні параметри для оцінки впливу

запланованих заходів на економічний результат (див. табл. 2.8). Дані охоплюють теперішню чисельність персоналу, поточні річні доходи й витрати, а також одноразові інвестиції у кожен блок заходів.

Таблиця 3.5 – Параметри для оцінки економічної доцільності сукупних заходів

Показники	Одиниця	Значення	Примітки
Кількість працівників (до/після)	чол.	160	незмінний штат
Базові річні доходи до впровадження	грн	95 000	за даними підприємства
Середньорічні постійні витрати	грн	70 000	кошторисний фонд
Одноразові витрати на заходи для керівників	тис. грн	35	підготовка та проведення
Одноразові витрати на заходи для функціональних менеджерів і спеціалістів	тис. грн	45	навчання, матеріали тощо

Джерело: розроблено автором

Згідно табл. 3.5 визначається, що при базовому показнику 95 000 грн річних доходів прогнозується 48 % зростання, яке становитиме: $95\,000 \times 0,48 = 45\,600$ грн. Отримана сума 45 600 грн є головним індикатором економічного виграшу підприємства за рахунок запровадження запланованих заходів (розвиток управлінських навичок, підвищення професійної комунікації, нематеріальної мотивації тощо). Окрім збільшення доходів, менеджмент прогнозує зниження плинності персоналу (1–2 відсоткові пункти) та скорочення окремих постійних витрат (0,3 %) завдяки узгодженим діям команди й оптимізованому розподілу ресурсів.

Розглянемо розрахунок економічної ефективності декількох із запропонованих заходів, що мають найбільший вплив на фінансові результати.

Розробка довгострокової кадрової стратегії разом із психологічним коучингом та наставництвом (блок для керівників) передбачає одноразові витрати 35 тис. грн і забезпечує покращення управлінських рішень, а отже, орієнтовно 20 % від загального підвищення доходів. За експертною оцінкою, це дає додаткові 9 120 грн (тобто 20 % від 45 600 грн), а також запобігає втратам

від хибних управлінських рішень.

Тренінги з професійної комунікації, ротація, гнучкий режим роботи й упровадження нематеріальної мотивації (блок для спеціалістів) потребують 45 тис. грн одноразово та становлять решту 80 % внеску в сукупне зростання доходів, тобто 36 480 грн (80 % від 45 600 грн). Крім того, очікується скорочення плинності на 1–2 %, що економить додаткові кошти на адаптацію нових працівників.

Для інтегрального аналізу застосовуються методи дисконтування, що враховують вартість грошей у часі й актуальний рівень ризиків. Ставку дисконтування (d) обчислено за формулою (3.2):

$$D = a + b + c, \quad (3.2)$$

де $a = 6\%$ (базова ставка),

$b = 5\%$ (премія за нестабільність і воєнні ризики),

$c = 10\%$ (прогноз інфляції).

В результаті:

$$d = 6 + 5 + 10 = 21\%.$$

Коефіцієнт дисконту на кожен розрахунковий період визначається:

$$k = 1 / (1 + d)^t, \quad (3.3)$$

де t – номер року або півріччя (залежно від прийнятої тривалості впровадження).

У підсумкову таблицю (табл. 3.6) вносяться надходження і витрати за кожним із заходів, проведені зважено з урахуванням k .

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічної ефективності (дисконтовані потоки)

Період	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. грн	k (дисконт)	Дисконтовані доходи, тис. грн	Дисконтовані витрати, тис. грн	ЧДД_ періоду, тис. грн	Наростаючий ЧДД, тис. грн
1-й рік (запуск)	0	80	1	0	80	–80,0	–80,0
2-й рік (результати)	45,6	0	0,8264	37,7	0	37,7	–42,3
3-й рік (ефект)	45,6	0	0,6832	31,2	0	31,2	–11,1

4-й рік (стабілізація)	45,6	0	0,5647	25,8	0	25,8	14,7
Усього	136,8	80	—	94,7	80	14,7	14,7

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.6 відображено, що перший рік (етап запуску всіх заходів і тренінгів) вимагає сукупних витрат у 80 тис. грн (35 тис. грн – блок керівників, 45 тис. грн – блок спеціалістів). Водночас доходи в перший рік не зростають, оскільки результати заходів проявляються поступово. Починаючи з другого року, підприємство отримує додаткові 45,6 тис. грн щороку (за рахунок 48 % приросту від попередньої бази 95 тис. грн), проте для обчислення ЧДД ці надходження дисконтують з використанням коефіцієнтів на рівні 0,8264; 0,6832; 0,5647. Наприкінці четвертого року сукупний інтегральний показник (наростаючий чистий дисконтований дохід) досягає 14,7 тис. грн. Позитивне підсумкове значення засвідчує економічну доцільність і прибутковість проєкту в довгостроковій перспективі.

На підставі наведених обчислень можна зробити висновки про:

- Швидкість окупності: фінансовий дефіцит, що виникає впродовж першого року, нівелюється поступовим збільшенням доходів у наступні роки, завдяки чому інвестиції повертаються менш ніж за три роки.

- Додаткові вигоди: окрім зростання прибутків, підприємство отримує вигоди від зниження плинності та скорочення непродуктивних витрат, що надалі збільшує фактичний економічний ефект.

- Синергія блоків: паралельне впровадження заходів для керівників і спеціалістів створює взаємопідсилювальний ефект, коли покращені управлінські практики узгоджуються з високою залученістю виконавців.

- Ризиковість і дисконтування: урахування ставки 21 % відображає воєнні та інші макроекономічні ризики, однак навіть за такого консервативного підходу сумарний чистий дисконтований дохід залишається додатним.

Таким чином, 48 % загального приросту річних доходів, підтверджений експертною оцінкою та розрахунками, дозволяє компенсувати усі первинні витрати протягом кількох років і сформувати додатковий грошовий потік.

Поряд зі зміцненням морально-психологічного клімату, зростання мотивації та компетенцій працівників закладає тривалий фундамент для стійкого розвитку ТОВ «ДЖОІН АП!».

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна дійти таких висновків:

1. ТОВ «ДЖОІН АП!» займає лідерські позиції серед українських туроператорів завдяки широкому спектру туристичних послуг та стратегічному розвитку. Основні напрямки діяльності включають міжнародні та внутрішні подорожі, круїзи, екскурсії, VIP-туризм і корпоративні програми. Важливою конкурентною перевагою компанії є власна авіакомпанія SkyUp, яка дозволяє контролювати транспортні послуги, забезпечуючи клієнтам кращі умови та ціни. Протягом останніх років компанія розширила географію роботи, додавши нові популярні туристичні напрямки, зокрема Італію, Грузію, Танзанію та Сейшели. Компанія використовує багаторівневу модель продажів, яка включає франчайзингову мережу, власні офіси та онлайн-платформи, що забезпечує ефективний доступ до клієнтів. Завдяки програмам лояльності та персоналізованому підходу до підбору турів компанія підтримує високий рівень довіри та задоволеності клієнтів.

2. Управління персоналом у ТОВ «ДЖОІН АП!» має як сильні, так і слабкі сторони, які впливають на конкурентоспроможність компанії. Незважаючи на те, що бюджет на навчання персоналу у 2025 році збільшено до 510 250 грн, кількість працівників, які пройшли навчання у 2024 році, знизилася з 33 до 21 особи. Це вказує на необхідність коригування підходів до розвитку кваліфікації працівників, включаючи пошук додаткових джерел фінансування. Позитивним аспектом є впровадження додаткової 20% надбавки до окладу, що мотивує співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії. Однак анкетування керівників середньої ланки показало потребу у посиленні нематеріальної мотивації, включаючи наставництво, командоутворення та психологічну підтримку. Введення проектного підходу з грудня 2024 року сприяло підвищенню оперативності ухвалення рішень завдяки створенню міжвідділових робочих груп. Проте для довгострокового розвитку необхідне більш системне планування кадрової політики, зокрема створення стратегії

стабілізації персоналу в умовах воєнного часу.

3. На основі SWOT-аналізу системи управління персоналом у ТОВ «ДЖОІН АП!» визначено ключові проблеми, що впливають на ефективність роботи колективу: недостатня нематеріальна мотивація, психологічна напруга через підвищене навантаження та відсутність довгострокового кадрового планування. Для вирішення цих проблем запропоновано комплексну Програму соціально-психологічних заходів, яка включає два напрямки: для керівників і для менеджерів середньої ланки. Для керівників передбачено розробку кадрової стратегії, що дозволить знизити відтік кадрів і адаптувати систему управління до кризових умов. Програма наставництва допоможе швидше адаптувати нових керівників, а психологічний коучинг сприятиме підвищенню стресостійкості топменеджменту. Для менеджерів і спеціалістів передбачено впровадження тренінгів з професійної комунікації, психологічної підтримки та ротації міжвідділових груп.

4. Для оцінки ефективності запропонованих заходів було проведено фінансово-економічний аналіз, який показав очікуване зростання доходів компанії на 48% у довгостроковій перспективі. Загальні інвестиції у впровадження Програми складають 80 тис. грн, що включає 35 тис. грн на заходи для керівників та 45 тис. грн на заходи для спеціалістів. Запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню внутрішніх комунікацій, що дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати. За рахунок впровадження довгострокової кадрової стратегії, коучингу для керівників та нематеріальної мотивації для співробітників прогнозується покращення психологічного клімату в компанії. Фінансовий аналіз показав, що початкові витрати будуть компенсовані вже на третьому році впровадження Програми, а загальний чистий дисконтований дохід за 4 роки складе 14,7 тис. грн. Окрім зростання прибутків, компанія отримає додаткові вигоди: покращення лояльності працівників, оптимізації ресурсів і зміцнення конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко-Лемовська Л. Психологічні аспекти управління в галузі туризму: роль ефективного ділового спілкування. *International science journal of education & linguistics*. 2024. Т. 3, № 1. С. 26–34.
2. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Лясківська В. М. Оптимізація управління прибутком та рентабельністю підприємств сфери туристичного бізнесу: прикладний аспект. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25, № 5(84). С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-84-9> (дата звернення: 09.12.2024).
3. Герман І. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2023. № 4 (10). С. 15–22. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2) (дата звернення: 09.12.2024).
4. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10 (209). С. 48–53.
5. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 1–6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 09.12.2024).
6. Дем'яненко Т., Янчак Ю. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Adaptive management theory and practice economics*. 2024. Т. 19, № 38. С. 1–12. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10) (дата звернення: 09.12.2024).
7. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 36–41. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.36> (дата звернення: 09.12.2024).

8. Долга Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств туристичного бізнесу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. № 1(57). С. 111–114. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-19> (дата звернення: 09.12.2024).

9. Єремія Г., Підгірна В., Скігар Х. Напрями підвищення ефективності системи управління трудовим колективом. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-33> (дата звернення: 09.12.2024).

10. Козак Л. С., Федорук О. В. Економіко-правове забезпечення антикризового управління персоналом в сучасних реаліях розвитку бізнесу. The national transport university bulletin. 2022. Т. 2, № 52. С. 161–171. URL: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-161-171> (дата звернення: 09.12.2024).

11. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. Вісник Університету банківської справи. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955) (дата звернення: 09.12.2024).

12. Кошовий Б. О., Новіков В. В. Управління персоналом туристичних підприємств: методи та інструменти. Scientific notes of lviv university of business and law. 2019. № 22. С. 18–22. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3551227> (дата звернення: 09.12.2024).

13. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Collected works of uman national university of horticulture. 2022. Т. 2, № 100. С. 250–262. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262> (дата звернення: 09.12.2024).

14. Мартиненко В. І., Токар В. В. Інтеграція засобів штучного інтелекту в систему управління персоналом за для підвищення ефективності ведення бізнесу. Scientific opinion: economics and management. 2024. № 3(87). С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2024-87-14> (дата звернення: 09.12.2024).

15. Нікітенко К. С. Визначення передумов управління підприємствами

туристичного бізнесу на принципах кластеризації. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2023. № 18. С. 128–133. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.14> (дата звернення: 09.12.2024).

16. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: economic sciences. 2018. Т. 119, № 1. С. 45–54. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.1.5> (дата звернення: 09.12.2024).

17. Орлова О. М. Управління персоналом як чинник успішної діяльності підприємств готельно-туристичного бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2016. № 4 (33). С. 61–67.

18. Особливості управління персоналом підприємств малого бізнесу : thesis / А. Д. Сластіна та ін. 2018. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/37328> (дата звернення: 09.12.2024).

19. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. International scientific journal «internauka». Series: «economic sciences». 2023. № 10(78). С. 1–14. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9249> (дата звернення: 09.12.2024).

20. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. International humanitarian university herald. Economics and management. 2020. № 41. С. 61–67. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-9> (дата звернення: 09.12.2024).

21. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2021. № 58. С. 77–82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-15> (дата звернення: 09.12.2024).

22. Послуги. Туроператор Join UP. URL: https://joinup.ua/uk/a_section/uslugi/ (дата звернення: 09.12.2024).

23. Русавська В., Можаровський Д. Сучасні методи оцінки ефективності

системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 1–9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-46> (дата звернення: 09.12.2024).

24. Русанова К. О. Соціально психологічні методи управління персоналом на підприємстві : master's thesis. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86946> (дата звернення: 09.12.2024).

25. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. Приазовський економічний вісник. 2020. № 5(22). С. 113–117. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-17> (дата звернення: 09.12.2024).

26. Серета Н. Інноваційний спектр розвитку туристичного бізнесу – франчайзинг. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 14(28). С. 796–804. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-796-804](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-796-804) (дата звернення: 09.12.2024).

27. Статутні документи. Туроператор Join UP. URL: <https://joinup.ua/uk/ustavnye-dokumenty/> (дата звернення: 09.12.2024).

28. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Економічне управління суб'єктами туристичного підприємництва. Bulletin national university of water and environmental engineering. 2021. Т. 2, № 94. С. 212–222.

29. Стручок Н. М., Вітер О. М., Рожко Н. С. Управління маркетинговою діяльністю суб'єкта туристичного бізнесу у глобальному економічному просторі. Business navigator. 2020. № 4(60). С. 67–71.

30. Фединець Н. І. Основні аспекти розробки та прийняття рішень з управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи. Herald of lviv university of trade and economics economic sciences. 2020. № 60. С. 61–67. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-10> (дата звернення: 09.12.2024).

31. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.

2024. № 12. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> (дата звернення: 09.12.2024).

32. Час кризи та виходу на нові ринки – звіт 2022 року. Туроператор Join UP. URL: <https://joinup.ua/uk/news/chas-krizi-ta-vihodu-na-novi-rinki-zvit-2022-roku/> (дата звернення: 09.12.2024).

33. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 1–6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 09.12.2024).

34. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 09.12.2024).

35. Чуєва І., Сидорук А., Кравченко Д. Управління якістю як фактор підвищення ефективності туристичних та ресторанних послуг в сфері міжнародного туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-47> (дата звернення: 09.12.2024).

36. Чуєва І. Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-86> (дата звернення: 09.12.2024).

37. Чупир О. М., Бутенко О. П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 321–329. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287268> (дата звернення: 09.12.2024).

38. Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. Інфраструктура ринку. 2020. № 48. С. 241–245.

URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure48-44> (дата звернення: 09.12.2024).

39. Welcome to the Franchise FAMILY. Туроператор Join UP. URL: https://joinup.ua/media/2015/12/Franchise_Presentation_101215.pdf (дата звернення: 09.12.2024).

40. YOUCONTROL. Досьє компанії ТОВ «ДЖОІН АП!». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38729427/ (дата звернення: 09.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тези науково-практичної інтернет конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем», 26 лютого 2025 р. Кропивницький:

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Українська державна льотна академія
Варшавський університет наук про життя (Республіка Польща).
Інститут Транспорту та Телекомунікацій (Латвійська Республіка).
Льотна школа Blue Sky Aviation (м. Прага, Республіка Чехія).
Ризький технічний університет (Латвійська Республіка).
Технічний університет Ескішехіра
(м. Ескішехір, Турецька Республіка).
Університет прикладних наук м. Майнц
(Федеративна Республіка Німеччина).

Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем

ХІІІ Міжнародна
науково-практична конференція

ЗБІРНИК ТЕЗ

26 лютого 2025 р.

Кропивницький, 2025

Мірошніченко І.С., Шаповалов Д.О. Особливості трудових відносин на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного стану	516
Бублик А.С., Мірошніченко І.С. Управління рекламною діяльністю авіаційних підприємств	520
Столярчук Н.В., Гордієнко Є.І. Вплив розвитку Soft Skills на успішність виконання проєктів у галузі цивільної авіації	525
Столярчук Н.В. Сталий розвиток і управління проєктами в авіаційній галузі	528
Гаврилова А. Управління конфліктами у рамках проєктної діяльності	531
Гаращенко Є. Управління персоналом проєкту	536
Коваленко А.С. Інформаційні технології в управлінні проєктами	540
Панченко В.А., Панченко О.П. Системний підхід до управління ризиками в проєктному менеджменті	545
Панченко В.А. Економіко-управлінські аспекти професійної підготовки операторів складних систем	549
Демченко О.В., Соколовський В.А., Гвозденко Є.В. Організаційно-економічне забезпечення управлінської системи туристичного підприємства	554
Соколовський В.А., Демченко О.В., Шаповалов Д. Сучасні тенденції в управлінні персоналом туристичного підприємства	559

СЕКЦІЯ 10. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМАХ І ПЛАТФОРМАХ

Леонідова О.О. Особливості правового регулювання застосування ШІ у безпілотних системах в Україні в умовах воєнного стану	562
---	-----

УДК 338.48

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В.А. Соколовський, доцент
ORCID ID: 0000-0001-8129-9996;*

*О.В. Демченко, д.е.н., доцент
ORCID ID: 0000-0002-0796-7164;*

*Д. Шаповалов, здобувач факультету АМ;
Українська державна льотна академія
м. Кропивницький*

Вступ. Подальше становлення ринкової економіки України вимагає значних змін загальної господарської філософії суб'єктів господарювання в усіх секторах економіки, а особливо, в сфері послуг. Зокрема, в туризмі успішність бізнесу значною мірою залежить від практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність туристичних компаній.

Досить вагомим інструментом для формування ефективної системи управління туристичним підприємством є розробка відповідної сучасним умовам господарювання та можливостям самого підприємства і його галузевій спеціалізації цілісної моделі управління людськими ресурсами (HRM). Адже в сучасних умовах персонал підприємства є чи не найважливішим стратегічним ресурсом туристичної компанії, який потребує пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення ефективності його роботи на довгостроковій перспективу.

Мета роботи. Метою роботи є аналіз сучасних тенденцій управління персоналом туристичного підприємства та визначення орієнтирів для вдосконалення системи управління персоналом на ньому.

Результати та обговорення. Сьогодні для переважної більшості успішно функціонуючих туристичних підприємств до першочергових завдань відносяться пошук сучасних та інноваційних методів пов'язаних з формуванням трудового потенціалу, а також підвищенням кваліфікаційного й освітнього

рівня персоналу та встановлення його потенційної здатності стосовно можливості прийняття самостійних рішень [2, с.492].

Сучасне туристичне підприємство – це багатофункціональна соціально-економічна система, у якій ключовим елементом є креативна людина, зі своїми чеснотами і вадами. Управління персоналом є дуже складним і багатограним процесом, який залучає багато різноманітних ресурсів, зокрема людських, фінансових і матеріальних» [4, с. 54].

З погляду ринкової економіки щодо управління персоналом туристичне підприємство висвітлює людський фактор як надбання організації, як свій ресурс, який повинен ефективно застосовуватись для досягнення основних цілей та очікуваних результатів діяльності. Особистий потенціал туристичного менеджера та, особливо, його ділові, комунікаційні і креативні якості служать джерелом інноваційного розвитку організації. Саме через це в сучасному світі основним завданням управління персоналом вважається правильне поєднання різноманітних стажувань працівників, підвищення їхньої кваліфікації, трудових мотивацій для повноцінного розвитку їхніх навичок та вмінь, а також всебічне стимулювання співробітників щодо виконання поставлених завдань високого рівня [1, с. 80]. Тому, мотивація до постійного самовдосконалення, розвитку професійних компетенцій, стимулювання креативності менеджерів, безперервної освіти і підвищення кваліфікації проглядається як очевидна тенденція управління персоналом в туристичній сфері.

Зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях відбилося на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов'язках та рівні професійної компетентності менеджерів [3, с. 225]. Відповідно для туристичних підприємств управління персоналом є універсальною задачею й основною функцією менеджерів, що здійснюють управлінський вплив на співробітників, яким вони делегували повноваження, формували завдання, відповідно до наявних компетентностей.

Однією з найважливіших тенденцій розвитку туризму першої половини XXI ст. є всеосяжні глобалізаційні та інтеграційні процеси, що суттєво

впливають на діяльність всіх туристичних підприємств, надаючи суттєві конкурентні переваги крупним компаніям і ТНК. Оскільки компанії продовжують масштабувати свою діяльність, їх практика управління людськими ресурсами (HRM) відіграє вирішальну роль у забезпеченні організаційної ефективності та задоволеності працівників.

Отже, відзначаємо зростання важливості персоналу як основної ланки системи управління туристичного підприємства, що є ключовим ресурсом організацій туристичної індустрії, оскільки, насамперед, від результатів діяльності персоналу залежать конкурентна позиція компанії на ринку туристичних послуг та ефективність її функціонування. Тому постійний моніторинг та аналіз тенденцій управління персоналом дає можливість менеджменту туристичних компаній оперативно впроваджувати кращі практики в цій сфері управлінської діяльності.

Список літератури.

1. Гуменюк Г.М., Ткачівська І.М., Гуменюк А.І. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2020. № 3. С.76-89.
2. Корнелюк М., Басюк Д. Сучасні технології управління персоналом на туристичному підприємстві. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : мат. 84 міжн. наук. конф. К. : НУХТ, 2018. С. 492-493.
3. Ровенська В. В., Шишкова Н. С., Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 222–229.
4. Смехова Д.А., Церковна А.В. Особливості управління персоналом туристичної компанії. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку*. 2022. С. 53-55.

Сертифікат учасника Всеукраїнської науково-практичної конференції «Авіація та космонавтика: напрями інноваційного розвитку» 12 квітня 2023 року в Льотній академії Національного авіаційного університету



АНКЕТА

Доброго дня, шановні колеги! Перед Вами представлена анкета, спрямована на вивчення громадської думки про бізнес–стратегію та стратегії розвитку персоналу у ТОВ «ДЖОІН АП!». Вам необхідно вибрати варіант відповіді на поставлене запитання або вписати свій варіант відповіді.

Запитання:

1. Як Ви оцінюєте авторитетність керівництва Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?

- ☐ висока;
- ☐ середня;
- ☐ низька.

2. На Вашу думку, яка стратегія управління персоналом існує на підприємстві (потрібне підкреслити)?

- ☐ – адміністративна;
- ☐ – економічна;
- ☐ – соціально–психологічна;
- ☐ – змішана.

3. Яка кваліфікація управління Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?

- ☐ – висока;
- ☐ – середня;
- ☐ – низька.

4. Яка важливість таких показників якості управління компанією як (напроти кожного показника необхідно вибрати рівень: високий, середній, низький):

Показник	Висока	Середня	Низька
стійкість системи управління			
адаптивність системи управління			
управлінська інформаційна система			

кваліфікація менеджменту			
авторитетність керівництва			

5. Чи високий рівень адаптивності (гнучкості) системи управління (потрібне підкреслити)?

- ☐ – висока;
- ☐ – середня;
- ☐ – низька.

6. Чи оціните рівень фінансової незалежності Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?

- ☐ – висока;
- ☐ – середня;
- ☐ – низька.

7. Яка політика Вашого підприємства у соціальній сфері (потрібне підкреслити)?

- ☐ – високо розвинена;
- ☐ – розвинена;
- ☐ – початкова;
- ☐ – відсутня.

8. Яка Ваша оцінка наявної здатності підприємства залучати та зберігати талановитих працівників (потрібне підкреслити)?

- ☐ – висока;
- ☐ – середня;
- ☐ – низька.

9. Оцініть якість персоналу Вашого підприємства (потрібне підкреслити)

- ☐ – висока;
- ☐ – середня;
- ☐ – низька.

10. Який рівень задоволеності співробітників Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?

- ☐ – висока;

☐ – середня;

☐ – низька.

11. Оцініть систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?

☐ – високо розвинена;

☐ – розвинена;

☐ – початкова;

☐ – відсутня.

12. Яка плинність персоналу Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?

☐ – висока;

☐ – середня;

☐ – низька.

Дякую за увагу!

Джерело: розроблено автором

МЕТОДИКА «ЧЕК–ЛИСТ»
«Оцінка кадрового потенціалу підприємства»

Доброго дня, шановні колеги! Перед Вами представлена таблиця. У цій таблиці необхідно оцінити управлінські якості співробітника Вашого підприємства загалом від 0 (дуже низький бал), 1 (низький), 2 (середній бал), 3 (вище за середній), 4 (високий бал).

Ініціали:

Посада:

Стаж роботи в компанії:

Управлінські якості співробітника	0	1	2	3	4
Ступінь готовності до роботи					
Ділова контактність					
Рівень самостійності					
Ініціативність					
Співробітництво					
Здатність переконувати					
Надійність виконання робіт					

Джерело: розроблено автором

16.05.25, 06:58

ТОВ "ДЖОІН АПІ" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 16.05.2025

Повне досьє на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.ua**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖОІН****АПІ"****ТОВ "ДЖОІН АПІ"**

Код ЄДРПОУ 38729427

● Зареєстровано

Входить у групу
- "Група родини Альба"**Фінансово-майновий стан за 2022 рік*****Актив**

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	42 296	32 710
первісна вартість	1001	74 277	75 323
накопичена амортизація	1002	31 981	42 613
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	2 743	1 301
первісна вартість	1011	14 512	14 540
знос	1012	11 769	13 239
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

16.05.25, 06:58

ТОВ "ДЖОН АП!" - YouControl

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 777	2 065
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	18 249
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені асоціаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	46 816	54 345
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	336	101
виробничі запаси	1101	336	101
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4	26
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 927	3 357
з бюджетом	1135	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

16.05.25, 06:58

ТОВ "ДЖОН АП!" - YouControl

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 777	2 065
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	18 249
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені асоціаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	46 816	54 345
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	336	101
виробничі запаси	1101	336	101
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4	26
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 927	3 357
з бюджетом	1135	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

16.05.25, 06:58

ТОВ "ДЖОІН АПІ" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 16.05.2025

Повне dossier на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.ua**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖОІН****АПІ"****ТОВ "ДЖОІН АПІ"**

Код ЄДРПОУ 38729427

● Зареєстровано

Входить у групу
- "Група родини Альба"**Фінансово-майновий стан за 2023 рік*****Актив**

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	32 710	24 184
первісна вартість	1001	75 323	77 576
накопичена амортизація	1002	42 613	53 392
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	1 301	2 963
первісна вартість	1011	14 540	17 084
знос	1012	13 239	14 121
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

16.05.25, 06:58

ТОВ "ДЖОН АП!" - YouControl

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	186	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	959 503	1 164 334
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	38 574	277
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	38 574	277
Витрати майбутніх періодів	1170	81	1 476
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	1 013	240
Усього	1195	1 052 842	1 506 368
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	1 057 187	1 542 795

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72 671	72 671
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

16.05.25, 06:58

ТОВ "ДЖОН АП!" - YouControl

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 085	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18 249	7 260
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені асоційовані витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	54 345	34 407
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	101	460
виробничі запаси	1101	101	460
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26	340 694
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 357	905
з бюджетом	1135	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

16.05.25, 06:56

ТОВ "ДЖОІН АПІ" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 16.05.2025

Повне досьє на кожну компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖОІН АПІ"
ТОВ "ДЖОІН АПІ"
Код ЄДРПОУ 38729427
● Зареєстровано

Входить у групу
- "Група родини Альба"



Фінансово-майновий стан за 2024 рік*

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	24 184	13 297
первісна вартість	1001	77 576	77 576
накопичена амортизація	1002	53 392	64 279
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	2 953	903
первісна вартість	1011	17 084	14 617
знос	1012	14 121	13 714
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

16.05.25, 06:56

ТОВ "ДЖОН АП!" - YouControl

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 164 334	1 006 682
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	277	171
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	277	171
Витрати майбутніх періодів	1170	1 476	-35
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	240	155
Усього	1195	1 506 388	1 307 677
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	1 542 795	1 321 877

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72 671	72 671
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

16.05.25, 06:56

ТОВ "ДЖОН АП!" - YouControl

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	7 260	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені асоціаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	34 407	14 200
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	460	-
виробничі запаси	1101	460	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	340 694	300 312
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	905	293
з бюджетом	1135	1	98
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

