

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»**

(за матеріалами фізичної особи-підприємця Кіяшко Тетяни Юріївни,
туристична агенція «Verona Tour», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи МТБ-21д(м),

спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

освітньої програми «Міжнародний

туристичний бізнес»

денної форми навчання

Віталія ФЕФЕЛОВА

Науковий керівник

канд. географ. наук, доцент

Алла КІЗІОН

Гарант освітньої програми

д-р. істор. наук, професор

Наталія ЧОРНА

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.	6
1.1 Поняття управління персоналом як соціальної системи.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві туристичного бізнесу...	12
1.3 Основні показники оцінки персоналу в туристичному бізнесі.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA TOUR».....	31
2.1 Організаційно – економічна характеристика діяльності туристичної агенції «Verona Tour».....	31
2.2 Аналіз системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona Tour».....	39
2.3 Дослідження основних показників, що характеризують ефективність системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona Tour».....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA TOUR».....	48
3.1 Основні проблеми управління якісною організаційною поведінкою персоналу та напрямки їх вирішення.....	48
3.2 Заходи покращення системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona Tour».....	53
3.3 Оцінка ефективності заходів покращення системи управління персоналом у ФОП Кіяшко Т.Ю. (туристична агенція «Verona Tour»).....	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному діловому світі, де самостійність підприємств зростає, а економічна та правова відповідальність посилюється, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху. Результативність будь-якої організації залежить від її ресурсів, і людський капітал є найціннішим з них. Менеджмент персоналу, як рушійна сила підприємства, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку.

В умовах повномасштабної війни, розв'язаної росією проти України, роль менеджменту персоналу набуває особливого значення. Керівник повинен усвідомлювати, що ефективність підприємства будь-якої сфери діяльності безпосередньо залежить від грамотного формування та управління кадровим складом, а також від здатності адаптувати кадрову політику до критичних ситуацій, викликаних війною. Без розуміння основ управління трудовими ресурсами неможливо розробити ефективну стратегію розвитку персоналу, його професійного навчання та оцінки прийнятих рішень. Саме тому дослідження сучасних підходів до управління персоналом є надзвичайно актуальним.

Наукова розробленість теми. Серед зарубіжних авторів, що вивчали питання управління персоналом, можна виділити таких як М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, Д. Аріелі, Б. Теркел, Д. Сміт та інші. Науковці пропонують цінні ідеї та підходи до управління персоналом, які можуть бути корисними для українських менеджерів у складних умовах сьогодення. Вітчизняні автори також розглядали цю проблематику, це такі науковці як М.В. Виноградський, Д.О. Ляшов, С. П. Гіренко, К.І. Посиляєва та ін.

Метою роботи є аналіз особливостей механізму реалізації сучасних підходів до управління персоналом підприємства, яке функціонує у сфері туристичного бізнесу.

Відповідно до поставленої мети був визначений перелік завдань до виконання:

- розкрити поняття управління персоналом як соціальної системи;
- дослідити кадрову політику як елемент системи управління персоналом;
- розглянути основні показники оцінки персоналу в туристичному бізнесі;
- надати організаційно – економічну характеристику діяльності туристичної агенції «Verona Tour»;
- проаналізувати систему управління персоналом у ТА «Verona Tour»;
- дослідити основні показники, що характеризують ефективність системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona Tour»;
- розглянути основні проблеми управління якісною організаційною поведінкою персоналу та напрямки їх вирішення;
- запропонувати заходи покращення системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona Tour»;
- надати оцінку ефективності заходів покращення системи управління персоналом у ФОП Кіяшко Т.Ю. (туристична агенція «Verona Tour»).

Об'єктом дослідження виступає процес керування організаційною поведінкою працівників туристичного підприємства.

Предметом дослідження є виявлення особливостей механізму управління організаційною поведінкою персоналу туристичного підприємства, зокрема на прикладі туристичної фірми «Верона-Тур».

Дослідження базується на законодавчих і нормативних документах, офіційних статистичних даних, публікаціях вітчизняних і зарубіжних науковців, підручниках, навчальних посібниках, статтях з наукових журналів, інформації з Інтернету.

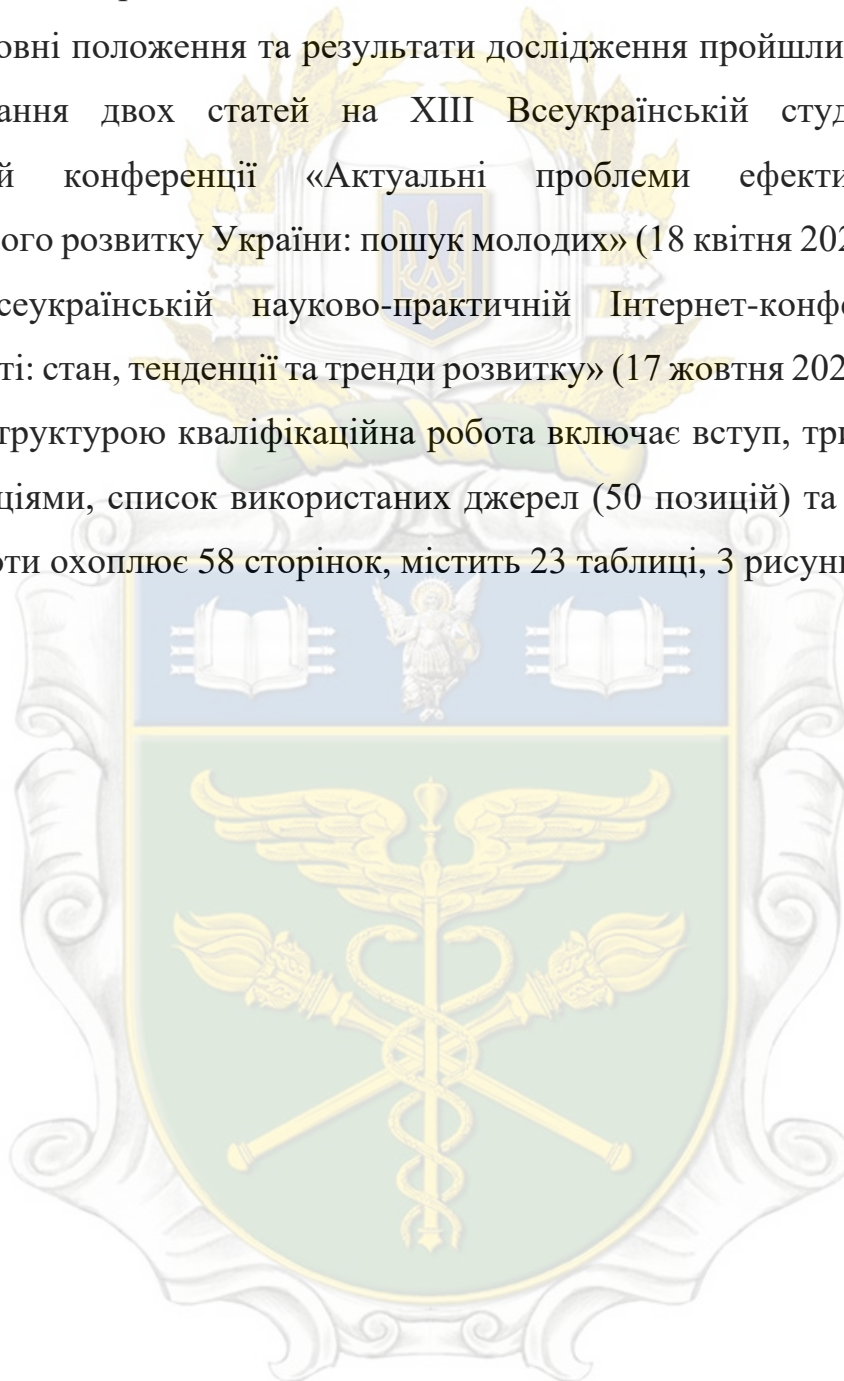
Методологічний інструментарій дослідження базується на методах узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, статистичні методи, розрахунково-аналітичні.

Результати дослідження мають наукову новизну, яка виражається в обґрунтуванні та вдосконаленні наукових підходів до перспективних напрямків створення ефективних бізнес-процесів управління персоналом на підприємстві.

Практична цінність отриманих результатів, здобутих у ході дослідження полягає у напрацюванні основних шляхів покращення впровадження та застосування сучасних підходів в системі бізнес-процесів менеджменту персоналу туристичних підприємств.

Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію шляхом опублікування двох статей на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (18 квітня 2024 року, м. Вінниця) та II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (17 жовтня 2024 року, м. Вінниця).

За структурою кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки з пропозиціями, список використаних джерел (50 позицій) та додатки. Основний текст роботи охоплює 58 сторінок, містить 23 таблиці, 3 рисунки та 3 додатки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Поняття управління персоналом як соціальної системи

В умовах економічного і соціального середовища, яке швидко змінюється, зростання конкуренції, особливого значення набуває персонал організації як об'єкт управління. Адже саме від професіоналізму персоналу, його необхідних ділових та особистісних характеристик залежить стабільний розвиток як самої організації, так і розвиток суспільства в цілому.

Персонал – важливий стратегічний ресурс організації, що приховує величезні резерви підвищення ефективності її діяльності, від яких практично повністю залежить майбутнє благополуччя, а іноді і виживання компанії. Кваліфікація персоналу, знання, мотивація – все це відрізняє сильну компанію від слабкої.

Сучасне трактування поняття «персонал підприємства», сформоване під впливом еволюційної динаміки суспільного розвитку, взаємодії таких найважливіших наукових напрямів як теорія управління, управління персоналом, економіка праці, психологія, соціологія, етика, корпоративна культура, організаційна поведінка, відрізняється багатовимірністю, наповнене глибоким економічним змістом [3].

Під персоналом маються на увазі всі працівники підприємства, які займаються трудовою діяльністю, а також ті, працівники, які є штатними одиницями, але з різни причин не приймають активну трудову участь у виробничому чи обслуговуючому процесі (відпустки, хвороба, догляд за дитиною тощо) [6].

До основних ознак персоналу підприємства належать:

- наявність відносин з виконання трудових обов'язків із роботодавцем які визначені трудовим договором чи контрактом;
- володіння професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю які визначають приналежність працівника до певних категорій трудового персоналу ;
- створення працівникові умов, у яких він досягатиме поставлених цілей з боку організації [3].

Хоча традиційне розуміння управління персоналом як ключового фактору успіху підприємства є фундаментальним, воно часто залишається статичним і зосереджується лише на зовнішніх проявах цієї категорії. Насправді, справжня цінність підприємства полягає в людях, які в ньому працюють. Кожен співробітник унікальний, і його навички та досвід неможливо повністю замінити. Тому успіх будь-якої компанії, незалежно від її розміру, безпосередньо залежить від ефективності її персоналу. Задоволені умовами праці кваліфіковані співробітники демонструють високу продуктивність, що підкреслює важливість налагодженої системи управління персоналом. Ця система не лише допомагає досягти поставлених цілей, але й підвищує конкурентоспроможність компанії, покращує якість продукції та збільшує прибуток. Персонал, як один із ключових ресурсів підприємства, вимагає постійного розвитку та удосконалення системи управління. Регулярний аналіз та оцінка ефективності управління персоналом дозволяють виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення, забезпечуючи тим самим сталий розвиток компанії.

Отже, управління персоналом – ключовий фактор успіху будь-якої організації. Вибір оптимальної концепції управління персоналом дозволяє компанії максимально ефективно використати потенціал працівників. У статті ми докладно розглянемо основні концепції управління персоналом, виділимо їх ключові особливості, переваги та недоліки. Це допоможе керівникам компаній вибрати найбільш підходящий підхід до управління людськими ресурсами у конкретних обставинах. Концепція управління персоналом – це система поглядів на сутність, цілі, завдання та методи роботи з людськими ресурсами в організації. Вона визначає підхід кадрової служби до управління персоналом.

Розрізняють вузьке та широке розуміння концепції управління персоналом. У вузькому значенні – це документ, що розробляється HR для внесення змін до існуючої системи. У широкому – сукупність ідей та методів роботи з персоналом.

Основними цілями концепції управління персоналом є:

- забезпечення організації необхідними кадрами;
- ефективне використання персоналу;
- розвиток та мотивація співробітників.

Від обраної концепції залежить мотивація, лояльність та результативність співробітників. Тому розробка оптимальної концепції – найважливіше завдання HR.

Розглянемо основні види концепцій управління персоналом.

Економічна концепція управління персоналом базується на економічних методах мотивації:

- матеріальне стимулювання (премії, надбавки);
- участь у прибутках;
- пільги та компенсації.

Головна ідея – матеріальна зацікавленість підвищує ефективність праці. Економічні методи добре працюють за рутинної діяльності. Проте надмірний акцент на матеріальному стимулюванні обмежує застосування цієї концепції.

Рекомендується використовувати економічні методи разом із неекономічними для комплексної мотивації персоналу.

Адміністративна концепція спирається на такі методи:

- регламентація трудової діяльності;
- організаційні методи (інструктаж, розпорядження);
- дисциплінарні методи (стягнення, штрафи).

Вона базується на владі, контролі та адміністративному примусі. Ефективна для рутинних завдань, але обмежує ініціативу працівників.

Рекомендується застосовувати адміністративні методи у поєднанні з методами соціального та морального стимулювання.

Соціально-психологічна концепція управління персоналом. Заснована на таких методах як:

- соціальне планування (створення колективу);
- соціальна організація (залучення до управління);
- соціальне регулювання (управління конфліктами).

Враховує соціальні та психологічні потреби людей. Допомагає розкрити потенціал працівників. Але потребує високої кваліфікації HR-фахівців.

Ситуаційна концепція управління персоналом передбачає гнучкий підхід, що враховує конкретну ситуацію. Вибір методів управління персоналом залежить від:

- характеристик співробітників;
- типу розв'язуваних завдань;
- умов усередині та поза організацією.

Дозволяє максимально ефективно використовувати різні методи управління персоналом. Але потребує глибокого аналізу кожної ситуації.

Японська модель управління персоналом передбачає:

- довічне наймання;
- колективне прийняття рішень;
- просування старшинства;
- забезпечує високу лояльність співробітників.

Але малозастосовна на заході через культурні відмінності.

Німецька модель управління персоналом ґрунтується на:

- чіткому виконанні обов'язків;
- детальній регламентації праці;
- суворому поділу повноважень;
- забезпечує високу ефективність при виконанні рутинних завдань.

Але обмежує гнучкість та адаптивність організації.

Французька модель управління персоналом передбачає:

- високу роль особистих зав'язків;
- неформальні відносини у колективі;

- наставництво керівників;
- сприяє створенню сприятливого психологічного клімату.

Але може знижувати старанність.

Шведська концепція управління персоналом характеризується:

- високою автономією співробітників;
- делегуванням повноважень;
- демократичним стилем управління;
- підвищує ініціативність персоналу.

Але потребує високої самодисципліни.

Європейські моделі мають свої характерні риси, засновані на національних традиціях. Керівникам слід адаптувати найкращі європейські практики з урахуванням специфіки своєї організації.

Рекомендації щодо інтеграції європейських концепцій. Ефективні європейські практики, які можна інтегрувати:

- німецька – чітке планування та контроль
- французька – увага до соціальних аспектів
- шведська – залучення персоналу до управління.

Американська модель управління персоналом характеризується:

- досить значною роллю особистих досягнень;
- індивідуальною відповідальністю;
- матеріальним стимулюванням.

Сприяє високій мотивації та результативності. Але може призводити до надмірної конкуренції у колективі.

Порівняння американської концепції з іншими моделями. На відміну від азійської, американська модель орієнтована на індивідуальні досягнення. На відміну від європейської, наголошує на матеріальному стимулюванні. Менеджери обговорюють інноваційні ідеї оновлення концепцій управління персоналом

При розробці власної концепції важливий аналіз:

- цілей і стратегії організації;

– кадрового складу і корпоративної культури;

Це дозволить визначити напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Цілі розробки нової концепції управління персоналом:

- підвищення ефективності та результативності персоналу ;
- удосконалення систем мотивації та навчання;
- підвищення задоволеності працівників роботою.

Концепція має вирішувати кадрові проблеми організації та сприяти досягненню її цілей [10].

При розробці концепції необхідно визначити її основу – найбільш підходящу модель управління персоналом. Варіанти:

- економічна модель;
- адміністративна модель;
- соціально-психологічна модель;
- ситуаційна модель.

Вибір залежить від специфіки, цілей та завдань організації.

Крім основи необхідно визначити *ключові методи та інструменти*:

- система підбору та адаптації персоналу;
- система навчання та розвитку;
- система мотивації та оплати праці;
- система оцінки результативності.

Ці елементи повинні вирішувати пріоритетні завдання в роботі з персоналом.

План впровадження концепції має включати:

- етапи та терміни реалізації;
- відповідальних осіб;
- необхідні ресурси;
- критерії оцінки результатів.

План дозволить системно підійти до впровадження нової стратегії управління персоналом.

Щоб оцінити ефективність, необхідно проаналізувати:

- динаміку показників результативності персоналу;
- рівень задоволення працівників ;
- відповідність витрат запланованому бюджету.

Аналіз дозволить зробити висновок про рівень досягнення цілей нової концепції управління персоналом.

За результатами оцінки ефективності можна провести коригування в наступних напрямках:

- зміна систем мотивації;
- коригування планів навчання;
- доопрацювання ролей, повноважень та відповідальності.

Перед підготовкою організації до впровадження нової концепції управління персоналом необхідно:

- провести навчання керівників та персоналу;
- підготувати необхідну документацію;
- призначити відповідальних за впровадження;
- забезпечити інформаційну підтримку.

Для підтримки актуальності концепції необхідним є безперервне її удосконалення за такими напрямками:

- аналізувати зворотний зв'язок від персоналу;
- відстежувати кращі HR-практики;
- регулярно оновлювати концепцію.

1.2 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві туристичного бізнесу

У сучасних економічних умовах такі поняття, як орієнтація на клієнта, стратегічний та інноваційний розвиток, а також система управління якістю, тісно

пов'язані з ефективним веденням господарської діяльності. Більшість керівників і власників українських підприємств прагнуть знайти інструменти для підвищення ефективності свого бізнесу, і одним із таких інструментів є процесний підхід до управління [29].

Л. Б. Пошеложна у своєму науковому дослідженні акцентує увагу на зростаючій популярності процесного підходу в управлінні різними організаціями. Вони розглядають його як ключовий інструмент для досягнення конкурентних переваг та формування ефективних стратегій. Дослідження показують, що успіх впровадження можливий лише за умови комплексного застосування процесного підходу в усіх підрозділах організації, включаючи службу персоналу. Однак, незважаючи на його важливість, теоретична база та дослідження щодо особливостей процесного підходу в менеджменті персоналу залишаються недостатньо розвиненими.

Мізік Ю. І. та Писаревська Г. І. розглядають управління персоналом як послідовність взаємопов'язаних технологій, спрямованих на досягнення цілей системи менеджменту персоналу. Цей процес передбачає постійний розвиток як самого персоналу, так і системи управління ним, що в кінцевому підсумку забезпечує створення продукту для споживача.

На основі своїх досліджень Лобза А.В. та Гузь І.С. виділяють такі особливості процесу менеджменту персоналу:

1. Безперервність. Процес не обмежується лише забезпеченням персоналу, а включає його постійний розвиток та підтримку з урахуванням змінних критеріїв результату.

2. Колективна відповідальність. У процесі беруть участь не лише служба персоналу, а й безпосередні керівники та функціональні підрозділи, що вимагає чіткого визначення їх ролей та взаємодії.

3. Залежність від системи. Процес менеджменту персоналу як повноцінний та самостійний можливий лише в організаціях з розвинутою системою управління персоналом.

Продіус О. І., Журавель А. І. та Сітор М. О. пов'язують зміни в принципах управління з недосконалістю функціонально-орієнтованої структури та зростаючою орієнтацією ринку на споживача. Перехід від функціонального до процесного підходу є важливим завданням для багатьох організацій.

Автори виділяють три способи використання процесного підходу:

- Системний підхід. Опис процесу як набору взємопов'язаних операцій, що перетворюють вхідні ресурси на вихідні результати.
- Наскрізнi процеси. Виділення, опис та реорганізація "наскрізних" процесів в організації.
- Три типи процесів. Виділення не лише "наскрізних" процесів, а й забезпечуючих (допоміжних) та процесів менеджменту.

Сардак С. Е. наголошує, що для успішної реалізації процесного підходу в управління персоналом вимагає гармонійного поєднання переваг різних управлінських підходів. Це комплексний процес, що включає створення, поширення та практичне використання методологічних, методичних та процедурних принципів, спрямованих на побудову процесів управління кадровими ресурсами як взаємопов'язаного процесу в організації.

Назарова Н.К. пропонує використовувати проектний підхід у поєднанні із системним, використовуючи інструменти управління проектами на всіх рівнях. Вона визначає проект введення системи управління, заснованої на управлінні бізнес-процесами персоналу як унікальну сукупність дій, спрямовану на досягнення цієї мети з урахуванням обмежень за ресурсами, термінами, якістю та ризиками.

Т. Сергієнко підкреслює важливість визначення особливостей впровадження процесного підходу до управління персоналом перед тим, як окреслити основні етапи проекту. Вона зазначає, що зміни, пов'язані з впровадженням цього підходу, мають новаторський характер, оскільки вони:

- Спрямовані на вирішення проблеми шляхом радикальних змін у діяльності HR- відділу.
- Адресні та орієнтовані на конкретні цілі.

- Слабко прогнозовані.
- Часто викликають опір працівників.
- Впливають на інші підсистеми організації, оскільки стосуються її головної складової – працівників.

Сергієнко також зазначає, що строки та ресурси, необхідні для впровадження проекту, безпосередньо залежать від поточного стану і типу системи управління персоналом в організації.

Таблиця 1.1 – Аналіз доцільності впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу

Прийняття процесного підходу до управління персоналом призведе до позитивних результатів	Процесний підхід до управління персоналом у випадку негативного результату
1. У разі швидкого розширення організації як за кількістю, так і за якістю, це дає змогу ефективно керувати персоналом у складних та територіально розгалужених структурах, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів.	1. Для організацій, де кожен контракт або угода унікальні, а бізнес-процеси постійно адаптуються під конкретні замовлення, традиційний процесний підхід може бути менш ефективним. У таких випадках гнучкість та індивідуальний підхід до кожного проекту є ключовими, що може вимагати адаптації або комбінування процесного підходу з іншими методами управління.
2. Організаціям, що мають потенціал для розвитку і зростання, але використовувани ними технології управління персоналом майже вичерпали свої можливості.	2. Організаціям, чия діяльність базується на творчості, таким як рекламні агентства або дизайн-студії.
3. Для великих, давно існуючих організацій, які працюють на динамічному, конкурентному ринку та мають справу з великою кількістю однотипних операцій, наприклад, масовим обслуговуванням клієнтів, процесний підхід до управління персоналом є особливо актуальним.	3. Організаціям, що функціонують у неконкурентному середовищі (монополії, державні установи тощо).
	4. Організаціям із нестабільною функціональною структурою.

Таблиця 1.1 була складена на основі аналізу наукової літератури та з урахуванням практичного досвіду підприємств, що впроваджують процесний підхід до управління персоналом.

Процес управління персоналом охоплює кілька функціональних відділів, порушуючи внутрішні межі компанії. Це вимагає участі не лише персоналу відділу кадрів, а й вищого керівництва, керівників, ключового персоналу з інших відділів та зовнішніх консультантів. Хоча проект впровадження процесного підходу до

управління персоналом може бути самостійним, він повинен бездоганно інтегруватися в загальний проект для застосування процесного підходу в управлінні організацією для досягнення спільних стратегічних цілей.

Підготовка організації до такого переходу, включаючи формування відповідної корпоративної культури, розробку навчальних програм та мотиваційних систем, є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом. Це вимагає активної участі HR-менеджерів у загально організаційному проекті та пріоритетного впровадження принципів процесного підходу саме в сфері управління людськими ресурсами [15].

Виходячи з цих принципів, український науковець Д.П. Мельничук визначив конкретні етапи реалізації проекту впровадження процесного підходу в управлінні персоналом, які ми розглянемо більш детально в наступних розділах (табл. 1.2) [19].

Таблиця 1.2 – Етапи проекту впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу

Етап	Стадія	Фаза
I. Підготовчий етап	1. Ініціація проекту	- Рішення ініціювати проект - Призначення керівника проекту та збирання там - Створення комплексного плану проекту
II. Етап впровадження змін	2. Аналіз та планування	- Виявлення перешкод для впровадження процесного підходу
	3. Моделювання та оптимізація	- Визначення цілей процесу "менеджмент персоналу" та його підпроцесів - Формулювання місії процесу - Встановлення цілей - Формування структури процесів та призначення відповідальних
		- Визначення процесів - Визначення меж процесів - Опис послідовності робіт - Призначення власників процесів
III. Етап реалізації змін	4. Адаптація організаційної структури	- Огляд існуючої моделі процесу «управління персоналом» («як є») - Схема послідовності робочого процесу - Визначення показників ефективності - Визнання питань - Створення цільової моделі процесу «управління персоналом» («як має бути») - Зміна організаційної структури кадрової служби

Продовження таблиці 1.2

IV. Етап закріплення змін	5. Документування	- Розробка документації процесного підходу
V. Етап оцінки	6. Оцінка результатів	- Оцінювання ефективності впровадження
VI. Етап покращення	7. Коригування та вдосконалення	- Внесення змін та покращень на основі оцінки

У таблиці 1.3 наведені ключові фактори, які визначають наявність чи відсутність умов для доцільності впровадження процесного підходу в управлінні персоналом [18].

Таблиця 1.3 – Показники готовності організації до реалізації проекту впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу

Показники готовності	Значимість	Показники готовності
1	2	3
Фінансово – економічні показники		
Недостатність матеріальної та науково-технічної бази відділу управління персоналом.	Середня	Необхідна виробнича, матеріальна та науково-технічна інфраструктура.
Обмежена кількість ресурсів для фінансування проекту впровадження.	Середня	Резерв фінансових і матеріально-технічних ресурсів, які потрібні для реалізації проекту впровадження та безперервного покращення системи управління персоналом.
Організаційно – управлінські показники		
Переважання інтересів стабільної організаційної структури.	Висока	Гнучкість організаційної структури компанії та відділу управління персоналом. Постійне вдосконалення та розвиток методів управління персоналом.
Надмірна централізація та консервативний підхід до управління персоналом.	Висока	Демократичний стиль управління та делегування повноважень.
Ієрархічні принципи організації та управління службою персоналу.	Висока	Горизонтальні зв'язки між підрозділами та інформаційними потоками.
Негнучкість та жорсткість у плануванні ефективності роботи служби управління персоналом.	Середня	Допущення щодо коригування в плані роботи служби управління персоналом.
Відомча ізоляція та ускладненість міжгалузевої взаємодії.	Висока	Децентралізація, автономія та формування міжорганізаційних груп з єдиною метою, а також груп для вирішення конкретних проблем.

Продовження таблиці 1.3

Соціально – культурні показники		
Обмежена кількість кваліфікованих працівників, які можуть впроваджувати та використовувати процесний підхід в управлінні персоналом.	Висока	Персонал організації з достатнім рівнем кваліфікації.
Інертність мислення та схильність до традиційних управлінських схем і дій.	Висока	Сприяння можливостям самореалізації та творчої діяльності.
Опір персоналу впровадженню процесного підходу в управлінні персоналом.	Висока	Персонал, що усвідомлює значення змін, пов'язаних із впровадженням процесного підходу в управлінні кадрами, і активно бере участь у реалізації цього проекту.
Негнучкість та жорсткість у плануванні ефективності роботи служби управління персоналом.	Середня	Можливість коригування в плані роботи служби управління персоналом.
Відокремленість підрозділів і складнощі у міжгалузевій взаємодії.	Висока	Децентралізація, самостійність і формування міжорганізаційних, цільових та проблемних груп.
Соціально – культурні показники		
Обмежена кількість кваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати та використовувати процесний підхід в управлінні персоналом.	Висока	Персонал організації з відповідним рівнем кваліфікації.
Інертність мислення та схильність до звичних управлінських схем і дій.	Висока	Сприяння можливостям для самореалізації та творчої діяльності.
Опір співробітників впровадженню процесного підходу в управлінні персоналом.	Висока	Персонал, який розуміє важливість змін, пов'язаних із впровадженням процесного підходу в управлінні, та активно залучений до реалізації проекту.

На кожному окремому підприємстві необхідно провести детальніший аналіз різних умов, що передують реалізації проекту впровадження процесного підходу.

Ця таблиця служить методологічним ресурсом, який допомагає керівництву в оцінці готовності організації до прийняття процесного підходу. Її заповнення дозволяє визначити початковий рівень для старту проекту та виявити ключові фактори, які потрібно врахувати для збільшення успіху проекту.

Є. А. Лихолобов виділяє кілька критеріїв, за якими можна оцінити, чи успішно в організації прийнято процесний підхід до управління персоналом:

1. Процеси в системі управління персоналом точно ідентифіковані та описані, а їх взаємозв'язки чітко зрозумілі в контексті меж, входів, виходів, початкових і кінцевих точок, а також вимог споживачів.

2. У системі управління персоналом, яка базується на процесному підході, кожен співробітник розуміє, у якому процесі він бере участь, хто є споживачем цього процесу, які його цілі та який внесок робить конкретний працівник у їх досягнення.

3. Система управління персоналом включає механізми, які забезпечують постійне підвищення ефективності та результативності внутрішніх процесів, використовуючи методи вирішення проблем, безперервного вдосконалення та оновлення процесів.

4. Документація, пов'язана з процесним підходом до управління персоналом, створена на основі фактичних дій і активно застосовується в практиці.

5. Усі відхилення в процесах фіксуються, їх причини аналізуються та усуваються, що забезпечує стабільність і ефективність системи.

6. Успішне впровадження проекту призводить до системного підходу в організації, що підвищує ефективність управління, зменшує вплив людського фактора, забезпечує прозорість, дозволяє приймати обґрунтовані рішення та досягати кращих результатів, зміцнюючи конкурентні позиції.

Отже, можна визначити основні тенденції та особливості, які впливають на ефективність реалізації процесного підходу до управління персоналом в українських компаніях. Це включає як позитивні аспекти, так і виклики, з якими доводиться стикатися.

Аналіз наявних даних дозволяє зробити висновок про майбутнє зростання кількості організацій, які впроваджуватимуть процесний підхід до управління, зокрема в сфері менеджменту персоналу. Очікується перехід від простого опису бізнес-процесів до їх автоматизації, постійного вдосконалення та контролю, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств [21].

Процесний підхід до управління персоналом розглядає всю діяльність у цій сфері як мережу взаємопов'язаних процесів, які націлені на забезпечення та розвиток кадрів, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації.

М.В. Мартиненко представляє різні методичні підходи до реалізації проекту впровадження процесного підходу, які залежать від типу існуючої системи управління персоналом:

1. Відділ кадрів. У цьому випадку доцільно застосовувати реінжиніринг, що передбачає докорінну перебудову процесів та структури. Цей метод вимагає значних ресурсів та часу (2-5 років), має високий ризик неповернення інвестицій та може зустріти опір персоналу. Впровадження здійснюється переважно зовнішніми консультантами за адміністративним способом.

2. Служба персоналу. Тут застосовується перебудова процесів, що зберігає основні існуючі процеси, але видаляє зайві та малопродуктивні. Термін реалізації коротший (кілька місяців - 1-2 роки), але все ще вимагає значних ресурсів. Спосіб впровадження – адміністративно-демократичний, за участі як спеціалістів служби персоналу, так і зовнішніх консультантів.

3. Покращення існуючих процесів. Цей підхід передбачає поетапне поліпшення окремих функцій шляхом реалізації короткострокових проектів з низькими витратами та ризиками. Впровадження відбувається демократичним шляхом, за активної участі персоналу та зовнішніх консультантів у фокус-групах.

Застосування цих підходів означає кардинальні зміни у статусі та вимогах до працівників, що, в свою чергу, впливає на процес менеджменту персоналу та його складові. Коpecь Г.Р. підкреслює необхідність розширення критеріїв відбору персоналу та використання нових методів оцінювання кандидатів.

У сучасній управлінській практиці використовуються різні методичні підходи до менеджменту персоналу, такі як функціональний, системний, ситуаційний та проектний. Вони повинні доповнювати, а не виключати один одного.

Менеджмент персоналу розглядається як один з методів побудови бізнес-процесів та важлива сфера, що впливає на ефективність організації. Система

менеджменту персоналу гарантує постійне вдосконалення методів роботи з кадрами, покращення адаптації та мотивації.

На практиці компанії використовують різні підходи до роботи з персоналом. Невеликі підприємства часто мають неформалізовані або слабоформалізовані HR-процеси. Наявність системи бізнес-процесів дозволяє керівникам відстежувати хід роботи на кожному етапі.

Комплексний набір методів для формування бізнес-процесів управління персоналом дозволяє визначити систему управління персоналом, яка використовується в підприємстві. Серед методичних елементів можна виділити багатоланкові, комунікаційні та індивідуальні технології.

Бізнес-процеси в управлінні персоналом можна розділити на кілька груп, включаючи ті, що пов'язані із залученням талантів, освітніми технологіями для розвитку персоналу, процесами набору, відбору та розміщення кадрів, процесами підвищення ефективності та продуктивності, а також процесами контролю та організації тощо.

Постійне вдосконалення менеджменту персоналу забезпечує задоволення потреб колективу та реалізацію інтересів підприємства, що в кінцевому підсумку призводить до отримання прибутку.

1.3 Основні показники оцінки ефективності системи управління персоналом в туристичному бізнесі

Для того, що проаналізувати та провести оцінку ефективності системи управління персоналом на підприємстві туристичного бізнесу спочатку ознайомимося із системою показників, які характеризують ефективності менеджменту в цілому.

Система показників ефективності менеджменту підприємства у туристичному бізнесі включає кілька важливих елементів. Перший показник –

рівень керованості, який визначається співвідношенням норми керованості до фактичної кількості підлеглих у керівника ($K_{кер} = U_n : U_f$). Це дозволяє оцінити, наскільки менеджер здатний ефективно управляти персоналом, відповідно до нормативних стандартів.

Другий показник – рівень раціональності структури. Він визначається за допомогою формули $K_{рс} = 1 - (ЧАПф - ЧАПнорм)$, де враховується різниця між фактичною кількістю підрозділів або працівників управлінського апарату та нормативними показниками. Це дозволяє оцінити, наскільки структура управління відповідає оптимальним вимогам і чи не є вона перевантаженою або, навпаки, недостатньо розвиненою.

Третій показник стосується співвідношення лінійного та функціонального персоналу, яке визначається як $K_c = A_{лн} : A_{фк}$, де $A_{лн}$ – кількість лінійних керівників, а $A_{фк}$ – працівники функціональних служб. Цей показник дозволяє зрозуміти, чи існує баланс між керівними ланками та функціональними підрозділами, що може впливати на ефективність управлінських процесів.

Наступний показник оцінює рівень автоматизації та комп'ютеризації праці менеджерів ($K_{комп} = A_{комп} : A$). Він вимірює частку працівників, які використовують комп'ютерну техніку у своїй діяльності, від загальної кількості працівників управлінського апарату, що показує рівень технологічної оснащеності підприємства.

Показник дублювання функцій ($K_{дубл} = K_{р.рп} : K_{р}$) відображає, скільки робіт закріплено за кількома підрозділами або співробітниками порівняно з тим, як ці функції повинні бути розподілені згідно з нормативними документами. Високий рівень дублювання свідчить про нераціональну організацію праці.

Глибина спеціалізації управлінських робіт визначається як співвідношення профільних робіт підрозділу до загальної кількості прийнятих рішень ($K_{г.проф} = T_{р.проф} : T_{р}$). Це дозволяє оцінити, наскільки конкретний підрозділ займається спеціалізованими завданнями, що підвищує його ефективність.

Нарешті, надійність структури управління визначається часткою не реалізованих рішень від загальної кількості прийнятих ($K_{над} = R_n : R_{заг}$), що дозволяє зробити висновки про здатність підрозділу виконувати прийняті рішення.

На успішність та стабільність діяльності підприємства туристичного бізнесу впливає ефективність роботи його співробітників. Хтось реально відпрацьовує свою заробітну плату, а хтось лише створює видимість активної роботи, займаючись особистими справами. Визначити, як дії кожного працівника впливають на продуктивність підприємства туристичного бізнесу, допомагає оцінка ефективності персоналу. Вона показує, наскільки працівник відповідає посаді, наскільки рівень його зарплати відповідає його внеску у розвиток підприємства.

За даними статистики 70% працівників підприємств туристичного бізнесу постійно відволікаються від робочого процесу. Використання месенджерів, соціальних мереж, дзвінки додому в робочий час – це заважає зосередитися на основних обов'язках. І лише 40% співробітників розуміють суть завдань, поставлених ним керівниками. Через це щорічно готелі втрачають від 20 до 30% прибутку.

Щоб уникнути втрат через нераціональне використання трудових ресурсів, застосовується оцінка ефективності роботи персоналу. Це система критеріїв, яка визначає, наскільки працівник відповідає посаді, як він справляється з дорученою роботою. Вивчення продуктивності працівників корисне як керівникам, так і самим виконавцям.

У ході дослідження враховують:

- обсяг роботи, виконаний працівником;
- її складність;
- відповідність виконаних завдань посадовим обов'язкам;
- результати роботи та час, витрачений на її виконання.
- витрачені ресурси.

Оцінка співробітників дозволяє досягти наступних цілей:

- Визначити навички та професійний рівень виконавців.

- Зробити правильні кадрові зміни.
- Удосконалити систему КРІ та мотивації, що діє у готелі.
- Усунути хаос та безлад у кадрах.

На підставі результатів оцінки можна ухвалити багато стратегічних рішень, що несуть потенційну користь для підприємства готельного бізнесу. Наприклад:

- Побудувати матрицю просування працівників.
- Розробити систему чек-листів, що базується на реальному рівні знань персоналу.
- Скласти план навчання, підвищення кваліфікації працівників. Укласти договори з навчальними організаціями.
- Виявити кандидатів на керівні посади, які можуть з лінійних працівників перерости у грамотних керівників.

Проаналізувати робочі процеси, визначити слабкі місця у бізнес-стратегії підприємства туристичного бізнесу. Проводити попередню оцінку персоналу необхідно на стадії найму. Це допоможе визначитися з майбутнім складом робочої команди, встановивши мінімальний перелік вимог до претендентів. Після прийняття співробітника в штат підприємства туристичного бізнесу його регулярно перевіряють на відповідність посаді [40]. Оцінка роботи персоналу необхідна, якщо у готелі спостерігається постійний відтік кадрів, знижується продуктивність праці. Або у випадку, коли працівники скаржаться на погані умови праці, неповажне ставлення, низьку зарплатню.

Випадки оцінки персоналу представлені на рисунку 1.1.

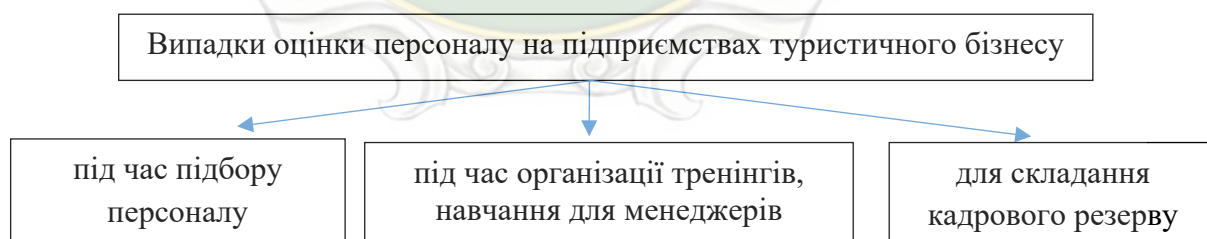


Рисунок 1.1 – Випадки оцінки персоналу на підприємствах туристичного бізнесу

Аналіз показників, що характеризують ефективність використання персоналу, дозволяє підприємства туристичного бізнесу наймати працювати людей з необхідним кваліфікаційним рівнем, знаннями і здібностями.

Оцінювати компетенцію, якість роботи персоналу необхідно регулярно. Це розуміє кожний представник бізнесу. Але як це правильно зробити? Адже людина може справлятися зі своїми обов'язками, але при цьому постійно відволікати колег, просячи у них допомоги. Або не вкладається у встановлені терміни. З цієї причини ефективність кожного працівника визначають на основі багатьох показників, включаючи трудовитрати та час, витрачений на роботу.

У Японії, наприклад, цей показник визначається виходячи із здібностей кожного працівника. В Україні застосовують комплексний підхід, використовуючи систему заохочень та покарань чи КРІ.

На підставі оцінки результативності персоналу розробляють систему бонусів та винагород. Приймають рішення про їх переведення на нові посади або звільнення [23].

Критерії оцінки ефективності персоналу. Щоб правильно оцінити ефективність працівника, слід розглядати його робочі, особистісні, поведінкові характеристики. Для цього застосовуються критерії оцінки діяльності, що визначають, як має виконуватися кожна функція. Критерії розробляються керівниками готелів разом із представниками служби HR менеджменту чи разом із підлеглими.

Спільна технологія оціночних критеріїв несе масу позитивних моментів для готелів. Вони будуть зрозумілі управляючому персоналу та виконавцям.

За охопленням та способом оцінки критерії поділяються на:

- загально організаційні та спеціалізовані;
- кількісні (оцінюються досягнуті результати) або якісні (враховуються індивідуальні якості працівника та якість виконаної ним роботи);
- об'єктивні (стандарти, затверджені для кожного робочого процесу) або суб'єктивні (формується на основі думок експертів);
- інтегральні чи прості.

Розробка критеріїв оцінки починається із визначення списку посад. Потім визначаються функціональні обов'язки відібраних груп. Аналізується можливість застосування критеріїв кожного конкретного випадку. Враховується кількість інформації про об'єкт дослідження, уточнюється важливість кожного критерію, що застосовується для оцінки персоналу.

Оцінка компетенції. Вивчає професійні, особисті якості та знання співробітників. До цієї категорії входять:

- Професійні навички. Оцінюються на підставі тестів, іспитів, дотримання нормативів, затверджених у галузі.
- Комунікативні навички. Допомагають визначити місце працівника у колективі. Лідер чи аутсайдер? Конфліктний чи лояльний до колег? Отримати цю та іншу інформацію про співробітника можна з психологічних тестів та інтерв'ю, які проводять кадрові служби.

Також оцінка компетенції включає виконання посадових обов'язків, ставлення до роботи, трудову дисципліну та лояльність до підприємства туристичного бізнесу.

Результативність персоналу. Результати роботи кожного виконавця порівнюються із запланованими для його посади показниками. Перед тим, як оцінювати діяльність працівника, йому ставлять конкретні завдання.

Ключові оціночні показники (KPI або Key Performance Indicators) виражаються у відсотковому відношенні:

- продажів до кількості оброблених дзвінків;
- кількості повторних звернень клієнтів до загальної кількості у базі;
- результатів до витрачених ресурсів.

Для оцінки результативності методом KPI використовують таблицю, поділену на дві колонки. В одній із них записують критерії оцінки (кількісні чи якісні, індивідуальні чи командні). У другій графі зазначають компетенції, затверджені на цій посаді. Керівник підрозділу присвоює обраним показникам цифрові значення 0 чи 1, орієнтуючись власні спостереження. Числові значення у кожному рядку таблиці повинні дорівнювати одиниці [41].

Ефективність показників КРІ має три рівні:

- базовий (початкова точка, від якої ведеться відлік результату);
- нормальний (обов'язковий до виконання за будь-яких умов);
- цільовий чи ідеальний (до якого повинні прагнути всі працівники).

Показники КРІ оцінюються після закінчення звітного періоду. Оцінка якісних значень проводиться за 100 бальною шкалою. Кількісні показники вимірюються за метричною системою. Для визначення приватного результату працівника застосовується формула: (Фактичні дані мінус базовий КРІ/Норма мінус база) × 100 % = результат у відсотках.

Отримані дані показують, наскільки працівник виконав чи перевиконав встановлену йому норму. Якщо КРІ перевищує 100%, результативність співробітника висока. Якщо цей параметр нижче 100%, це свідчить про те, що персонал працює неефективно.

У кожній організації розробляються власні критерії оцінки, які враховують її специфіку.

Методи оцінки роботи персоналу. Для визначення результативності співробітників застосовуються різні методи. У напрямку, способу оцінки вони бувають:

Якісними. Інакше їх називають описовими. Сюди входить:

- Матричний метод. Характеристики виконавців порівнюються з еталонною моделлю, що відповідає їх посаді.
- Оцінка виконання завдань. Має на увазі відповідь на питання, як співробітник справляється зі своєю роботою?
- Метод системи довільних характеристик. Інакше його називають методом крайнощів. Керівник чи представник кадрової служби складає список досягнень та негативних результатів в діяльності співробітника, та робить висновки про його профпридатність.
- «360 градусів». Оцінку діяльності співробітника дають колеги по роботі, його безпосередній керівник та сам підлеглий. Інформація про підлеглого

збирається за допомогою опитувальника, що складається з питань, які розбиті на окремі блоки, які стосуються діяльності співробітника.

– Групова дискусія. Проводиться у формі прямого обговорення результатів праці співробітника з керівництвом та запрошеними експертами. Використовуючи цей метод, можна наочно оцінити стресостійкість працівника, навички спілкування з персоналом. У процесі обговорення питання можуть ставити обидві сторони.

Кількісними. Виражаються у цифрах. Дають об'єктивніше уявлення про корисність кожного члена робочого колективу. До них відносять:

– Метод оцінювання за отриманим балами. Співробітник отримує бали за виконану роботу за 10 або 5-бальною шкалою. Наприкінці звітного періоду (місяця, кварталу чи року) вони складаються між собою та аналізуються.

– Метод вільної бальної оцінки. Кваліфікація, навички та характеристики працівника оцінює експертна комісія. На підставі їхньої суми складається підсумковий рейтинг.

– Ранговий метод. З керівників відділів створюється комісія, що становить своєрідний рейтинг співробітників, виходячи з їхньої результативності та корисності. Після порівняння даних із різних джерел працівників, які перебувають наприкінці списку, звільняють або переводять на менш оплачувані посади.

Комбінованими. Поєднують кількісні та якісні методи. Дають найповнішу та об'єктивнішу оцінку діяльності співробітників. Це:

– Метод на основі загальної суми оцінок. Усі показники працівника оцінюють за встановленою шкалою. З отриманих даних виводять середній показник, який порівнюють з еталоном, прийнятим для цієї посади.

– Система групування. Залежно від результативності співробітників об'єднують у загальні групи, що складаються з лідерів, «середняків» та аутсайдерів. Потім ухвалюють рішення, кого звільнити чи перевести до вищої групи.

Перелічені технології дають неповну оцінку діяльності персоналу чи його соціально-психологічних аспектів. Тому останнім часом популярність набули комплексні методи, засновані на поєднанні всіх оціночних підходів.

Методи оцінки компетенцій. Дані методи аналізу застосовуються для глибокого вивчення професійних якостей співробітників з метою ефективного використання людських ресурсів підприємства туристичної галузі. На їх основі розраховують засоби підвищення продуктивності праці на підприємстві, розробляються заходи щодо скорочення витрат на заробітну плату некомпетентних працівників. Методи оцінки компетенцій представлено на рисунку 1.2.

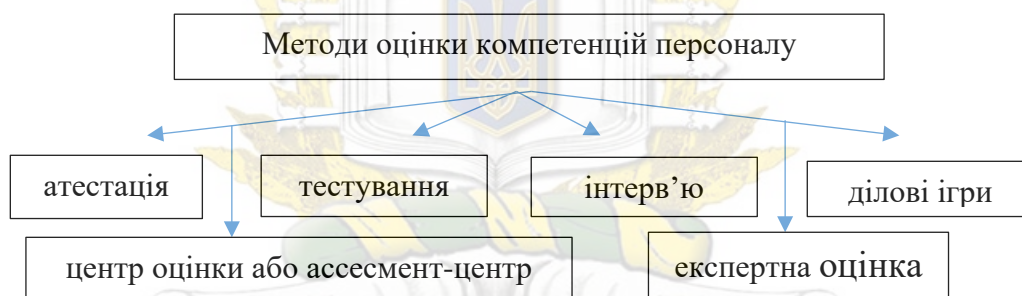


Рисунок 1.2 – Методи оцінки компетенцій персоналу підприємства туристичного бізнесу

Атестація. Включає оцінку кваліфікації, практичних та теоретичних навичок співробітника. Аналіз результатів його праці, особистісних та професійних характеристик.

Центр оцінки або ассесмент-центр. Складається із трьох етапів: підготовки, розробки сценарію та самої процедури оцінки, що складається з ділових ігор, групових дискусій, інтерв'ю та тестів. Застосування цього методу дає об'єктивну картину відповідності кадрового складу цілям, структурі та політиці підприємства туристичного бізнесу.

Тестування. Допомогає виявити рівень знань співробітника, їх відповідність посаді, а також його особистісні характеристики.

Інтерв'ю. Пропонується низка питань, на які має відповісти співробітник. Може проводитися у вільній чи структурованій формі. Максимальний ефект дає структурно-поведінкове інтерв'ю, що пропонує кандидату на посаду змодельовати певну ситуацію, яка виникла в його професійній діяльності, знайти з неї вихід та оцінку своєї ролі.

Експертну оцінку. Професійні та особисті якості співробітників оцінюються залученими або власними фахівцями підприємства туристичного бізнесу.

Ділові ігри. Створюється модель справжньої ділової ситуації. У ході гри працівник виявляє свої професійні та особисті якості, показує вміння працювати у команді.

Таким чином, можна зазначити, що ефективне управління персоналом є вирішальним фактором успіху будь-якої організації, особливо в сучасних умовах швидко змінюваного економічного середовища. Персонал є стратегічним ресурсом, від якого залежить продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Оптимальна система управління персоналом має інтегрувати економічні, адміністративні та соціально-психологічні аспекти для стимулювання мотивації, розвитку і підтримки працівників.

Запровадження процесного підходу до управління персоналом забезпечує підприємствам можливість досягати стратегічних цілей, знижувати ризики і підвищувати ефективність управління ресурсами. Цей підхід також вимагає адаптації організаційної структури та підтримки з боку керівництва, щоб забезпечити успішну інтеграцію всіх функціональних підрозділів.

Оцінка ефективності персоналу, зокрема на туристичних підприємствах, є ключовим елементом для підвищення продуктивності, раціонального використання ресурсів і покращення якості послуг. Використання сучасних методів оцінки, таких як КРІ та атестація, дозволяє підприємствам своєчасно виявляти сильні і слабкі сторони працівників, коригувати систему мотивації та підвищувати загальну результативність.

Таким чином, управління персоналом з урахуванням сучасних підходів і систематичної оцінки стає важливим чинником для покращення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA TOUR»

2.1 Організаційно – економічна характеристика діяльності туристичної агенції «Verona Tour»

Туристична агенція «Verona Tour» знаходиться за адресою: Україна, м. Вінниця, вул. Соборна, 53 А. Туристична агенція «Verona Tour» розвиває свою мережу. Менеджери агенції інспектують кращі напрямки та готелі, а також надає туристам кращий сервіс в Україні. Кожного року туристична агенція «Verona Tour» стає переможцем різноманітних туристичних конкурсів і отримує багато нагород. Завдяки повній довірі туристична агенція «Verona Tour» входить в Топ 10 кращих агенцій України в 2023 році.

Щоб оцінити ефективність роботи підприємства, яке функціонує у сфері туристичного бізнесу розглянемо економічні показники діяльності даного підприємства. Оцінку будемо проводити в розрізі результативних дохідності, а також у розрізі показників, що характеризують персонал підприємства туристичного бізнес [33].

Економічна та політична криза, а також нестабільна ситуація в нашій країні негативно вплинули на діяльність туристичної агенції «Verona Tour», подібно до багатьох українських підприємств, які працюють у сфері туристичного бізнесу. Також потрібно проаналізувати показники чисельності працівників та їх фонд оплати праці в туристичній агенції «Verona Tour» за 2021-2023 роки (табл. 2.1).

Аналіз показників чисельності працівників та їх фонду оплати праці в туристичній агенції «Verona Tour» за період 2021-2023 років свідчить про суттєві зміни, які можуть бути пов'язані з впливом воєнних дій на економіку та туристичний бізнес зокрема.

Таблиця 2.1 – Показники чисельності працівників та їх фонду оплати праці в туристичній агенції «Verona Tour» на 2021-2023 роки

Назва показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р., +,-
Кількість персоналу, осіб	7	6	9	-2
Фактичний фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	720,1	523,7	598,1	-131,0
Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	2718,1	1976,8	2467,8	-250,3
Продуктивність праці, тис. грн.	247,1	254,6	274,2	+27,1

У 2021 році кількість персоналу становила 7 осіб, проте вже в 2022 році цей показник зменшився до 6 осіб, що можна пояснити зниженням попиту на туристичні послуги через невизначеність і обмеження, спричинені війною. Це скорочення чисельності працівників вказує на необхідність оптимізації витрат та зменшення операційних витрат компанії в умовах економічної нестабільності.

Відповідно до зниження чисельності персоналу, у 2022 році суттєво скоротився і фактичний фонд оплати праці, який зменшився з 720,1 тис. грн. у 2021 році до 523,7 тис. грн. Це зменшення на 131,0 тис. грн. у 2023 році відображає загальне зниження доходів компанії, пов'язане з воєнними діями та зменшенням туристичної активності.

Дохід від надання туристичних послуг також показав спад у 2022 році, що є результатом негативного впливу війни на туристичний сектор. Зменшення доходу з 2718,1 тис. грн. у 2021 році до 1976,8 тис. грн. у 2022 році підтверджує, що агенція відчула серйозні економічні виклики. Хоча у 2023 році дохід дещо відновився до 2467,8 тис. грн., це все ще на 250,3 тис. грн. менше, ніж у 2021 році, що свідчить про довготривалі негативні наслідки війни.

Продуктивність праці у 2022 році показала невелике зростання, незважаючи на загальні економічні труднощі. Зростання продуктивності з 247,1 тис. грн. у 2021 році до 254,6 тис. грн. у 2022 році може бути пов'язане з тим, що залишковий персонал працював більш ефективно за умов скорочення штату. У 2023 році продуктивність ще більше зросла до 274,2 тис. грн., що свідчить про поступову

адаптацію бізнесу до нових умов і покращення ефективності роботи персоналу, незважаючи на складні обставини.

Загалом, ці показники демонструють складний період для туристичної агенції «Verona Tour» через вплив війни, що вимагало адаптації бізнес-стратегії та оптимізації витрат. Незважаючи на всі труднощі, компанії вдалося зберегти певний рівень продуктивності праці та навіть покращити його, що свідчить про професіоналізм та відданість персоналу. За допомогою звітності (Додаток А; Додаток Б) надамо характеристику фінансово-економічній діяльності ТА «Verona Tour».

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності туристичної агенції «Verona Tour» на 2021-2023 роки

Назва показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +,-
Дохід, тис. грн.	2718,1	1976,8	2467,8	-250,3
Чистий прибуток, тис. грн.	540,5	394,2	493,6	-46,9
Витрати, тис. грн.	2177,6	1582,6	1974,2	-203,4
Рентабельність, %	19,9	19,9	20	0,1
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн.	49,1	49,3	54,8	5,7

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності туристичної агенції «Verona-Tour» за 2021-2023 роки свідчить про суттєві зміни, які відбулися внаслідок війни. Дохід компанії зменшився з 2718,1 тис. грн. у 2021 році до 1976,8 тис. грн. у 2022 році, що може бути пов'язано зі значним скороченням туристичної активності, обмеженнями на пересування та загальним зниженням попиту на туристичні послуги. Це зниження доходу вказує на серйозний вплив війни на діяльність агенції, оскільки нестабільність і небезпека змусили багатьох людей відкласти чи зовсім відмовитися від подорожей.

Чистий прибуток компанії також зменшився з 540,5 тис. грн. у 2021 році до 394,2 тис. грн. у 2022 році. Це падіння прибутку є прямим наслідком зменшення доходів і вказує на необхідність скорочення витрат. Витрати компанії знизилися до 1582,6 тис. грн. у 2022 році, що можна трактувати як спробу зменшити фінансове навантаження та зберегти операційну діяльність на прийнятному рівні.

Незважаючи на труднощі, рентабельність компанії залишилася стабільною і навіть зростає у 2023 році до 20%. Це може свідчити про ефективність заходів, які були вжиті для адаптації до нових умов, а також про підвищення ефективності використання ресурсів.

Чистий дохід на одного працівника зростає протягом трьох років, досягнувши 54,8 тис. грн. у 2023 році. Це може бути результатом скорочення кількості персоналу і концентрації зусиль на найбільш ефективних напрямках діяльності. Підвищення цього показника свідчить про те, що, незважаючи на скорочення штату, компанія змогла зберегти продуктивність та навіть покращити її в умовах кризи. Загалом, ці показники демонструють, що туристична агенція «Verona Tour» змогла адаптуватися до викликів війни та зберегти свою діяльність, хоч і зі значними втратами.

Цей прогноз передбачає поступове покращення фінансово-економічних показників агенції, що може бути результатом ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів. Однак, варто враховувати, що реальні показники можуть відрізнятися залежно від багатьох факторів, включаючи загальну економічну ситуацію, конкуренцію на ринку та інші зовнішні чинники [50].

Проаналізуємо нову організаційну структуру ТА «Verona Tour», що схематично зображена на рис. 2.4.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура туристичної агенції «Verona Tour»

Згідно з рисунком 2.1, організаційна структура підприємства є лінійною. Директором ТА «Verona Tour» є його власниця, Кіяшко Тетяна Юріївна, яка особисто відвідала близько 40 країн світу, щоб переконатися в якості турів, які пропонує компанія. Вона повністю відповідає за діяльність агенції та має заступницю — керуючу Скоробу Анастасію, яка виконує обов'язки директора за його відсутності та підтримує організацію роботи підприємства. Кожен тревел-агент спеціалізується на певному напрямку (різних країнах), але має змогу замінити колег при необхідності.

SMM-менеджер відповідає за оновлення інформації на вебсайті агенції та веде сторінки в Instagram, Facebook, Telegram і Viber.

Відділом візової підтримки опікується власниця, оскільки цей напрямок є новим і перебуває на етапі становлення. Для просування візових послуг створено окрему сторінку в Instagram під назвою «Verona.visa», на яку вже підписані 3200 користувачів.

ТА «Verona Tour» надає високоякісні послуги, що підтверджується численними нагородами. Так, у 2019 році компанія увійшла до ТОП-100 найкращих туристичних агенцій та отримала сертифікат від «Travel Professional Group». У 2022 році агенція посіла друге місце в номінації «Краща туристична агенція» в конкурсі «Народний бренд». У 2018 році власниця отримала нагороду «Жінка Вінничини» за вагомий внесок у розвиток туризму.

SWOT-аналіз виступає потужним інструментом для дослідження комерційної діяльності туристичної агенції «Verona Tour», надаючи комплексну оцінку її стратегічної позиції (Додаток В). Цей метод допомагає виявити як внутрішні сильні й слабкі сторони компанії, так і зовнішні можливості та загрози, що впливають на її діяльність.

Застосування SWOT-аналізу дає змогу сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності агенції, спираючись на її сильні сторони та розробляючи стратегії для подолання слабких місць. Крім того, цей аналіз допомагає систематизувати наявні можливості та використати їх для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Не менш важливим є виявлення потенційних загроз для туристичної агенції «Verona Tour». SWOT-аналіз дозволяє виявити ці загрози та розробити превентивні заходи для мінімізації їх негативного впливу на діяльність компанії.

Таким чином, SWOT-аналіз є невід'ємним інструментом стратегічного планування для туристичної агенції «Verona Tour», що допомагає їй адаптуватися до мінливих умов ринку, максимально використати свої переваги та успішно протистояти викликам.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози туристичної агенції «Verona Tour»

Сильні сторони	Можливості
<p>Агенція пропонує конкурентоспроможні ціни; Має у власності готельні приміщення, що зменшує залежність від оренди; Гнучкість у формуванні цінової політики; Досвідчений персонал у роботі з клієнтами; Встановлені стабільні відносини з надійними постачальниками; Сприятливий імідж компанії на ринку; Можливість регулярного підвищення кваліфікації співробітників; Іноземні інвестиції та партнерство із закордонними компаніями.</p>	<p>Неосвоєні сегменти ринку або нові перспективні ринки, що не охоплені діяльністю готелю; Розширення спектру готельних послуг; Партнерські програми з іншими відпочинковими комплексами; Використання інноваційних стратегій ціноутворення; Зростання мотивації працівників щодо досягнення кращих результатів.</p>
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
<p>Зниження конкурентоспроможності на ринку; Відсутність кваліфікованого управлінського персоналу;</p>	<p>Коливання валютних курсів, зокрема долара; Поява нових конкурентів на ринку;</p>
<p>Неефективність маркетингової стратегії; Обмеженість оборотного капіталу для постачань; Неможливість фінансувати необхідні зміни у стратегії розвитку; Невикористання сучасних методів просування на ринку.</p>	<p>Зміни в умовах співпраці з постачальниками; Військові дії в країні; Перебої у постачанні сировини; Демпінгова політика з боку конкурентів; Розширення впливу міжнародних готельних мереж.</p>

На основі аналізу макросередовища та внутрішніх факторів туристичної агенції «Verona Tour» ми можемо скласти SWOT-матрицю, яка відобразить зв'язок між її сильними і слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами з зовнішнього середовища. Ця матриця допоможе в розробці стратегії розвитку агенції, дозволяючи ефективно використовувати переваги, зменшувати ризики та адаптуватися до змін на ринку таблиця 2.4. (Додаток А) [34].

Орієнтуючись на виявлені можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, можна визначити наступну стратегію для успішного розвитку туристичної агенції «Verona Tour»:

1. Активно відстежувати зміни на ринку та в конкурентному середовищі, щоб вчасно реагувати на нові виклики та можливості.
2. Вивчати власний досвід та досвід конкурентів, щоб виявляти найкращі практики та уникати помилок.
3. Покращувати корпоративну культуру, норми та правила поведінки, а також відносини між співробітниками для створення позитивної та продуктивної атмосфери.
4. Проводити глибокий аналіз конкурентів, виявляти їх сильні та слабкі сторони, щоб розробляти унікальні та привабливі пропозиції для клієнтів.
5. Оптимізувати взаємодію з постачальниками, розширювати партнерську мережу для забезпечення стабільності та гнучкості постачання.
6. Максимально використовувати власні сильні сторони, такі як конкурентні ціни, власні приміщення та досвід роботи з клієнтами.
7. Вдосконалити систему менеджменту, включаючи оновлення системи мотивації персоналу, щоб залучати та утримувати кваліфікованих фахівців.
8. Розробити та реалізувати ефективну маркетингову стратегію, використовуючи сучасні канали просування та інструменти для залучення нових клієнтів.
9. Розробити комплекс заходів для утримання та розширення клієнтської бази, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів.

Результати дослідження, представлені в таблицях 2.5 та 2.6, дозволяють більш детально оцінити важливість різних факторів. Використання методу «зваженої оцінки впливу факторів» вказує, що серед найважливіших можливостей для розвитку агенції є:

- Вихід на нові сегменти ринку має високий потенціал для розширення бізнесу.
- Можливість адаптувати ціни до ринкових умов є важливим інструментом для залучення та утримання клієнтів.

Серед найбільш значущих загроз можна виділити:

- Коливання валютних курсів можуть значно вплинути на фінансову стабільність агенції.
- Зростання конкуренції вимагає від агенції постійного вдосконалення та розвитку, щоб залишатися привабливою для клієнтів.
- Військові дії створюють значні ризики та невизначеність для туристичного бізнесу, вимагаючи від агенції адаптації та пошуку нових можливостей.

Враховуючи ці фактори, туристична агенція «Verona Tour» може розробити ефективну стратегію, що дозволить їй не лише вижити в складних умовах, а й досягти успіху та сталого розвитку.

Таблиця 2.5 – Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища туристичної агенції «Verona Tour»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
1.Можливості			
1.1. Наявність перспективних ринків або нових сегментів, які ще не охоплені підприємством	0,15	5	0,75
1.2. Зростання різноманітності у взаємопов'язаних послугах	0,10	2	0,20
1.3. Співпраця з іншими готелями	0,05	1	0,05
1.4. Можливість використання різних тактик ціноутворення	0,15	5	0,75
1.5. Зростання відповідальності працівників за результати своєї роботи	0,05	1	0,05
2.Загрози			
2.1. Нестабільність курсу долара	0,08	5	0,40
2.2. Поява нових конкурентів	0,10	5	0,50
2.3. Зміна політики постачальників	0,05	3	0,15
2.4. Війна в країні	0,05	2	0,10
2.5. Економічна криза	0,05	2	0,10
2.6. Демпінг з боку конкурентів	0,05	3	0,15
2.7. Поява готельних мереж	0,10	5	0,50
2.8. Перебої у постачанні сировини	0,02	2	0,04
Сумарна оцінка	1		3,74

Таблиця 2.6 – Аналіз сильних та слабких сторін підприємства туристичного бізнесу туристична агенція «Verona Tour»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
3. Сильні сторони			
3.1. Можливість постійного підвищення кваліфікації.	0,02	1	0,02
3.2. Наявність власних приміщень для номерного фонду.	0,08	3	0,24
3.3. Налагоджені зв'язки з кількома постачальниками.	0,10	3	0,30
3.4. Низька ціна порівняно із середньоринковою.	0,15	5	0,75
3.5. Досвід роботи з клієнтами.	0,10	5	0,50
3.6. Гнучка цінова політика.	0,07	5	0,35
3.7. Позитивний імідж підприємства у туристичному бізнесі, значне іноземне інвестування та співпраця з закордонними компаніями.	0,03	4	0,12
4. Слабкі сторони			
4.1. Погіршення конкурентної позиції.	0,10	5	0,50
4.2. Нестача можливостей для фінансування змін у стратегії розвитку.	0,04	2	0,08
4.3. Недостатня кількість оборотних коштів.	0,10	4	0,40
4.4. Відсутність кваліфікованих спеціалістів у відділі маркетингу.	0,08	4	0,32
4.5. Неефективне управління.	0,06	4	0,24
4.6. Відсутність результативної програми просування.	0,05	5	0,25
Сумарна оцінка	1		4,07

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що туристична агенція «Verona-Tour» має можливість адаптувати своє внутрішнє середовище відповідно до змін зовнішнього оточення на середньому рівні (сумарна зважена оцінка факторів внутрішнього середовища становить 3,74 з максимальних 5).

2.2 Аналіз системи управління персоналом в туристичній агенції «Verona Tour»

Підприємство, як соціально-економічна та виробнича система, значною мірою залежить від руху та розвитку свого персоналу, що є ключовим фактором його зростання, особливо в сучасних умовах глобального ринку. Таким чином, одна з першочергових цілей будь-якої організації полягає в тому, щоб створити

ефективну систему управління цим найважливішим ресурсом, спираючись на різні напрямки досліджень теорії та практики управління.

У індустрії туризму керівництво вимагає не тільки розуміння психології клієнта, але й усвідомлення потреб працівників. Кожен клієнт і працівник — це особистість із унікальними потребами, і, щоб організація досягла успіху, вона повинна враховувати та цінувати внесок кожної людини. Люди є центральним елементом будь-якого підходу до управління, включаючи ситуаційні моделі.

Важливим завданням у цій сфері є створення середовища, у якому кожен працівник зможе максимально розкрити свій потенціал. Це передбачає виховання ентузіазму та відданості виконанню завдань якнайкраще. Успіх у бізнесі сьогодні значною мірою визначається вмінням менеджера добре працювати з колегами та ефективно керувати людьми. Менеджер повинен володіти сильними організаційними здібностями, знати, як щодня взаємодіяти зі співробітниками та визначати найкращі способи мотивації та впливу на них у досягненні цілей організації.

Добре структурована команда швидко та ефективно реагує на зміни на ринку та вирішує виклики як єдине ціле. Іншим важливим елементом управління персоналом у туристичному підприємстві є визнання того, що працівники є невід'ємною частиною успіху компанії, а якість навчання персоналу безпосередньо впливає на загальну прибутковість. Безперервне навчання через професійний розвиток не тільки підвищує інтелектуальний ріст людини та впевненість, але й підвищує її лояльність до організації. Інвестиції в розвиток співробітників сприяють формуванню позитивного робочого середовища, підвищують мотивацію та поглиблюють відданість працівників компанії [30].

Аналіз системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona Tour» відображає специфіку малого підприємства, де весь робочий процес зосереджений на одному працівнику. У такій ситуації система управління персоналом спрощена, але водночас вимагає високого рівня організації, самодисципліни та відповідальності.

Ключовим елементом управління є оптимізація особистої продуктивності, оскільки працівник виконує широкий спектр функцій — від адміністративних завдань до організації турів, маркетингу та обслуговування клієнтів. У такій ситуації важливу роль відіграють самоорганізація та самоконтроль, адже працівник не лише виконує свої обов'язки, але й самостійно планує свій робочий час, визначає пріоритети та підтримує мотивацію на високому рівні.

Мотивація працівника у «Verona Tour» може бути пов'язана з можливістю особистого професійного розвитку та безпосереднім впливом на успіх компанії. Відповідальність за всі аспекти діяльності — від клієнтського обслуговування до фінансових операцій — стимулює прагнення до вдосконалення навичок та ефективності.

Важливим завданням є грамотний розподіл робочого навантаження. Оскільки всі завдання виконуються однією особою, необхідно вміло поєднувати адміністративну діяльність, маркетинг та надання туристичних послуг. Правильна організація часу та пріоритизація завдань є ключовими для стабільної роботи агенції.

Постійне навчання та розвиток також є критичними елементами. Працівник повинен вдосконалювати свої навички, стежити за змінами в туристичній індустрії, новими тенденціями та вимогами ринку, щоб залишатися конкурентоспроможним та забезпечувати клієнтів високоякісними послугами.

Загалом, система управління персоналом у «Verona Tour» є специфічною через те, що всі функції виконує одна особа. Це вимагає значної самодисципліни, організаційних здібностей та адаптивності. Головним завданням є ефективно використання часу, підтримання мотивації та професійного розвитку для забезпечення успішної роботи агенції в сучасних умовах ринку.

2.3 Дослідження основних показників, що характеризують ефективність системи управління організаційною поведінкою персоналу в туристичній агенції «Verona-Tour»

В процесі розробки та реалізації системи управління персоналом доцільним є проведення розрахунку комплексу показників, за якими можна встановити ефективність системи управління організаційною поведінкою персоналу [21].

- *Прибутки в розрахунку на одного працюючого ($Pr_{(1)}$):*

$$Pr_{(1)} = Pr : Ч_{cp} \quad (2.1)$$

де Pr – прибутки ФОП, грн.;

$Ч_{cp}$ – кількість працівників, осіб.

$$Pr_{(1)2022 \text{ р.}} = 1976,8 : 8 = 247,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Pr_{(1)2023 \text{ р.}} = 2467,8 : 9 = 274,2 \text{ тис. грн.}$$

Позитивна тенденція.

- *Витрати на одного працівника ($B_{(1)}$):*

$$B_{(1)} = ЗВ : Ч_{cp} \quad (2.2)$$

де $ЗВ$ – загальні витрати ФОП, грн.

$$B_{(1)2022 \text{ р.}} = 1582,6 : 8 = 197,8 \text{ тис. грн.}$$

$$B_{(1)2023 \text{ р.}} = 1974,2 : 9 = 219,4 \text{ тис. грн.}$$

- *% витрат на працівників (ВВП):*

$$ВВП = ВП : ЗВ \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $ВП$ – витрати на працівників, грн.;

$ЗВ$ – сума витрат ФОП, грн.

$$ВВП_{2022 \text{ р.}} = 523,7 : 1582,6 \cdot 100 = 33,1 \%$$

$$ВВП_{2023 \text{ р.}} = 598,1 : 1974,2 \cdot 100 = 30,6 \%$$

Питома вага витрат на персонал знаходиться на належному рівні.

Результати *управління компенсацією* та пільгами:

- *Витрати на оплату праці в розрахунку на 1 грн прибутку:*

$$Взп_{(Pr)} = ЗП : Pr \quad (2.4)$$

де $ЗП$ – оплата праці за певний період, грн.

$$\text{Взп(Пр)}_{2022 \text{ р.}} = 523,7 : 1976,8 = 0,26$$

$$\text{Взп(Пр)}_{2023 \text{ р.}} = 598,1 : 2467,8 = 0,24$$

Розрахунки показника витрат на оплату праці в розрахунку на 1 грн прибутку демонструють позитивну динаміку у 2023 році порівняно з 2022 роком. У 2022 році цей показник складав 0,26, що означає, що на кожен гривню прибутку витрачалося 26 копійок на оплату праці. У 2023 році цей показник знизився до 0,24, що свідчить про те, що витрати на оплату праці зменшилися до 24 копійок на кожен гривню прибутку.

Зменшення цього показника є позитивним сигналом, оскільки воно вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів у компанії. Це може означати, що компанія змогла оптимізувати витрати на персонал без значного впливу на продуктивність або якість наданих послуг. З огляду на контекст економічної нестабільності, викликані війною, цей результат свідчить про успішне управління витратами на персонал і покращення загальної ефективності роботи туристичної агенції «Verona Tour».

$$\text{Взп(Пр)} = ЗП : \text{Пр} \quad (2.5)$$

де $ЗП$ – оплата праці за певний період, грн.

$$\text{Взп(Пр)}_{2022 \text{ р.}} = 523,7 \text{ тис. грн.} : 1976,8 \text{ тис. грн.} = 0,26$$

$$\text{Взп(Пр)}_{2023 \text{ р.}} = 598,1 \text{ тис. грн.} : 2467,8 \text{ тис. грн.} = 0,24$$

Витрати на всі компенсації, в тому числі пільги, в розрахунку на 1 тис. грн прибутку (ВК(Пр)):

$$\text{ВК(Пр)} = ЗСК : \text{Пр} \quad (2.6)$$

де $ЗСК$ – загальна сума компенсацій персоналу, сплачена протягом певного періоду, грн.

$$\text{ВК(Пр)}_{2022 \text{ р.}} = 131,0 \text{ тис. грн.} : 1976,8 \text{ тис. грн.} = 0,07$$

$$\text{ВК(Пр)}_{2023 \text{ р.}} = 131,0 \text{ тис. грн.} : 2467,8 \text{ тис. грн.} = 0,05$$

Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат (ВВК):

$$\text{ВВК} = ЗСК : ЗВ \cdot 100 \% \quad (2.7)$$

де $ЗВ$ – сума загальних витрат, грн.

- ВВК 2022 р. = 131,0 тис. грн. : 1582,6 тис. грн. \times 100 % = 8,3 %

- ВВК 2023 р. = 131,0 тис. грн. : 1974,2 тис. грн. \times 100 % = 6,6 %

Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працюючого (фактор компенсації) (ВК(1)):

$$ВК(1) = ЗСК : Чср \quad (2.8)$$

де Чср – середня кількість працівників, осіб.

- ВК(1) 2022 р. = 131,0 тис. грн. : 8 = 16,4 тис. грн.

- ВК(1) 2023 р. = 131,0 тис. грн. : 9 = 14,6 тис. грн.

% працівників після навчання (ВПН):

$$ВПН = ПН : Чср \cdot 100 \% \quad (2.9)$$

де ПН – число працівників, які пройшли навчання, осіб.

- ВПН 2022 р. = 5 осіб : 8 \times 100 % = 62,5 %

- ВПН 2023 р. = 5 осіб : 9 \times 100 % = 55,6 %

Витрати на навчання в розрахунку на 1 працівника, який навчався (фактор витрат на навчання) (ВН(1Н)):

$$ВН(1Н) = ЗСВН : ПН \quad (2.10)$$

де ЗСВН – сукупні витрати на навчання, грн.

- ВН(1Н) 2022 р. = 10 тис. грн. : 5 осіб = 2,0 тис. грн.

- ВН(1Н) 2023 р. = 10 тис. грн. : 5 осіб = 2,0 тис. грн.

Відсоток витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал (ВВН):

$$ВВН = ЗСВН : ВП \cdot 100 \% \quad (2.11)$$

де ВП – витрати на персонал, грн.

- ВВН 2022 р. = 10 тис. грн. : 523,7 тис. грн. \times 100 % = 1,9 %

- ВВН 2023 р. = 10 тис. грн. : 598,1 тис. грн. \times 100 % = 1,7 %

Коефіцієнт кваліфікації персоналу (Ккв):

$$Ккв = ЧПО \cdot ЧПД : Чср \quad (2.12)$$

де ЧПО – кількість працівників з освітою, осіб; ЧПД – кількість працівників із досвідом, осіб.

- Ккв 2022 р. = (7 \cdot 8) : 8 = 7,0

- Ккв 2023 р. = (7 \cdot 9) : 9 = 7,0

Інтегральний показник ефективності функціонування системи управління персоналом туристичної агенції «Verona-Tour» (E):

$$E = \text{Пр} : (\text{ЗПосн} + \text{ЗПдод} + \text{СЗ} + \text{РП} + \text{ЗСуп}) \quad (2.153)$$

де Пр – прибутки, отримані протягом розрахункового періоду (року), грн.;

ЗПосн – основна заробітна плата персоналу за рік, грн.;

ЗПдод – додаткова заробітна плата персоналу за рік, грн.;

СЗ – витрати на соціальне забезпечення персоналу, грн./рік;

РП – витрати на розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування тощо), грн./рік;

ЗСуп – витрати на забезпечення роботи системи (служби) управління персоналом, грн./рік.

$$- E \text{ 2022 р.} = 1976,8 \text{ тис. грн.} : (523,7 \text{ тис. грн.}) = 3,77$$

$$- E \text{ 2023 р.} = 2467,8 \text{ тис. грн.} : (598,1 \text{ тис. грн.}) = 4,12$$

Таблиця 2.7 – Показники ефективності системи управління у туристичній агенції «Verona-Tour» на 2022-2023 роки

Назва показника	2022 рік	2023 рік
Прибутки в розрахунку на одного працюючого (Пр(1)), тис. грн.	247,1	274,2
Витрати на одного працівника (В(1)), тис. грн.	197,8	219,4
% витрат на працівників (ВВП), %	33,1	30,6
Витрати на оплату праці в розрахунку на 1 грн прибутку (Взп(Пр)), грн.	0,26	0,24
Витрати на всі компенсації, в тому числі пільги, в розрахунку на 1 тис. грн прибутку (ВК(Пр)), грн.	0,07	0,05
Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат (ВВК), %	8,3	6,6
Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працюючого (ВК(1)), тис. грн.	16,4	14,6
% працівників після навчання (ВПН), %	62,5	55,6
Витрати на навчання в розрахунку на 1 працівника, який навчався (ВН(1Н)), тис. грн.	2	2
Відсоток витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал (ВВН), %	1,9	1,7
Коефіцієнт кваліфікації персоналу (Ккв)	7	7
Інтегральний показник ефективності функціонування системи управління персоналом (E)	3,77	4,12

Перевірка показників ефективності системи менеджменту туристичної агенції «Верона-Тур» протягом 2022-2023 років свідчить про помітні зрушення

через вплив війни на економічну діяльність компанії. Прибуток на одного працівника зріс з 247,1 тис. грн у 2022 році до 274,2 тис. грн у 2023 році, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до складних умов і підвищувати ефективність трудових ресурсів навіть в умовах загального економічного спаду.

Витрати на одного працівника також збільшилися з 197,8 тис. грн. у 2022 році до 219,4 тис. грн. у 2023 році. Це може свідчити про зростання витрат на збереження ключових співробітників або на підтримку необхідного рівня обслуговування клієнтів у складних умовах. З іншого боку, зменшення відсотка витрат на працівників з 33,1% до 30,6% вказує на ефективну оптимізацію витрат, що дозволило компанії знизити частку витрат на персонал у загальних витратах.

Показник витрат на оплату праці в розрахунку на 1 грн прибутку демонструє позитивну динаміку: з 0,26 грн. у 2022 році до 0,24 грн. у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія змогла зменшити витрати на оплату праці на кожну зароблену гривню, що вказує на підвищення ефективності управління витратами в умовах кризи.

Витрати на всі компенсації, в тому числі пільги, також знизилися, що видно з показника ВК(Пр), який зменшився з 0,07 грн. до 0,05 грн. Це може бути результатом зменшення соціальних виплат або оптимізації програм компенсацій. Аналогічно, відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат знизився з 8,3% у 2022 році до 6,6% у 2023 році, що свідчить про зменшення витрат на соціальні пакети та компенсації для працівників.

Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працюючого зменшилися з 16,4 тис. грн. у 2022 році до 14,6 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про загальне скорочення витрат на кожного працівника. Водночас, відсоток працівників після навчання зменшився з 62,5% до 55,6%, що може вказувати на обмеження можливостей для навчання та розвитку персоналу через складну економічну ситуацію.

Витрати на навчання на одного працівника залишилися на рівні 2 тис. грн. протягом обох років, але частка витрат на навчання в загальних витратах на

персонал знизилася з 1,9% у 2022 році до 1,7% у 2023 році. Це може свідчити про зменшення інвестицій у розвиток кадрів.

Отже, коефіцієнт кваліфікації персоналу залишився незмінним на рівні 7, що може означати стабільність кваліфікаційного складу працівників у ці важкі часи. Інтегральний показник ефективності функціонування системи управління персоналом зріс з 3,77 у 2022 році до 4,12 у 2023 році, що є позитивним сигналом, який свідчить про загальне покращення управління персоналом і адаптацію до складних умов, спричинених війною.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA TOUR»

3.1 Основні проблеми управління якісною організаційною поведінкою персоналу та напрямки їх вирішення

Управління якісною організаційною поведінкою персоналу є центральним аспектом успішної діяльності туристичної агенції «Verona-Tour». Основні проблеми, які виникають в процесі управління, включають недостатній рівень мотивації, неефективну систему комунікацій, низький рівень лідерства, конфлікти серед персоналу, а також недоліки в організаційній культурі. У цьому підрозділі буде проведено глибокий аналіз кожної з цих проблем та визначено основні напрямки їх вирішення.

Однією з головних проблем у туристичній агенції «Verona Tour» є недостатній рівень мотивації працівників. Це спричиняє зниження продуктивності та підвищення плинності кадрів. Для вирішення цієї проблеми слід удосконалити систему матеріального стимулювання, запровадити бонуси за досягнення ключових показників ефективності (КРІ), а також розробити нематеріальні форми мотивації, такі як визнання працівників, можливість кар'єрного зростання та участь у корпоративних заходах.

Прогнозоване підвищення продуктивності праці внаслідок впровадження нової системи мотивації наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Прогнозований економічний ефект від удосконалення системи мотивації в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Продуктивність праці, тис. грн.	274,2	301,6	27,4
Середньомісячний дохід, тис. грн.	2467,8	2714,8	247
Витрати на мотивацію, тис. грн.	57,8	85	27,2
Економічний ефект, тис. грн.			219,8

Таблиця 3.1 ілюструє значний економічний ефект від вдосконалення системи мотивації в туристичній агенції «Верона Тур». Завдяки запровадженню нової системи мотивації продуктивність праці зросла на 27,4 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності праці працівників. Середньомісячний дохід збільшився на 247,0 тис. грн., що підтверджує покращення фінансових показників компанії. Витрати на мотивацію також зросли на 27,2 тис. грн., але загальний економічний ефект становить +219,8 тис. грн., що підтверджує доцільність впроваджених заходів. Зростання витрат на мотивацію є виправданим, оскільки воно забезпечило значне збільшення доходів і підвищення продуктивності праці, що свідчить про успішність реалізованої стратегії.

Слабка система внутрішніх комунікацій негативно впливає на ефективність роботи туристичної агенції. Для покращення комунікаційних процесів слід впровадити регулярні наради, покращити систему зворотного зв'язку, а також використовувати сучасні технології для забезпечення оперативної передачі інформації між працівниками. Це дозволить зменшити кількість помилок, покращити координацію та підвищити продуктивність праці.

Очікується, що впровадження нових комунікаційних інструментів призведе до зниження кількості помилок та затримок, що позитивно вплине на кінцеві фінансові результати (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Ефект від покращення комунікацій в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Кількість помилок на місяць, од.	15	8	-7
Витрати на виправлення помилок, тис. грн.	150	80	-70
Затримки в виконанні замовлень, %	12%	5%	-7%
Економічний ефект, тис. грн.			70

Внаслідок впровадження нових комунікаційних інструментів кількість помилок на місяць знизилася з 15 до 8, що зменшило витрати на їх виправлення на 70 тис. грн. Це вказує на підвищення точності та ефективності роботи персоналу. Зниження затримок у виконанні замовлень на 7% також свідчить про покращення координації та внутрішніх процесів у компанії. Загальний економічний ефект від впровадження покращень становить +70 тис. грн., що підтверджує значні переваги вдосконалення внутрішніх комунікацій для підвищення якості роботи та зниження витрат.

Недостатній рівень лідерства, зокрема відсутність чіткої системи делегування повноважень і недостатня участь керівництва у розвитку персоналу, є ще однією проблемою. Для покращення ситуації необхідно провести тренінги для керівників, спрямовані на розвиток лідерських навичок, а також запровадити системи делегування задач, що дозволить керівникам зосередитись на стратегічних питаннях.

Таблиця 3.3 – Ефект від покращення лідерства в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Ефективність використання часу керівників	70%	85%	15%
Час на вирішення стратегічних задач, годин	10	20	10
Рівень задоволеності працівників, %	60%	75%	15%
Економічний ефект, тис. грн.			150

Після впровадження заходів, спрямованих на розвиток лідерських навичок, ефективність використання часу керівників зросла на 15%, що дозволило збільшити час, витрачений на стратегічні задачі, з 10 до 20 годин. Рівень задоволеності працівників зріс на 15%, що свідчить про позитивний вплив нових лідерських підходів на мотивацію та залученість персоналу. Загальний економічний ефект від реалізації вдосконалень складає +150 тис. грн., що підтверджує ефективність заходів, спрямованих на покращення управлінських процесів.

Організаційна культура, яка не відповідає цілям компанії, може спричинити численні проблеми, включаючи зниження мотивації та збільшення конфліктів. Рішення полягає в оновленні корпоративних цінностей, залученні працівників до процесу їх формування, а також впровадженні програм, спрямованих на зміцнення корпоративної культури.

Таблиця 3.4 – Ефект від покращення організаційної культури в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Рівень задоволеності корпоративною культурою	65%	80%	15%
Кількість конфліктів на місяць, од.	8	4	-4
Витрати на вирішення конфліктів, тис. грн.	80	40	-40
Економічний ефект, тис. грн.			40

Після впровадження нових програм і оновлення корпоративних цінностей рівень задоволеності корпоративною культурою зріс на 15%, а кількість конфліктів на місяць зменшилася з 8 до 4. Це позитивно вплинуло на витрати на вирішення конфліктів, які знизилися на 40 тис. грн.

Загальний економічний ефект від впроваджених заходів склав +40 тис. грн., що підкреслює важливість сильної організаційної культури для зменшення внутрішніх конфліктів та підвищення ефективності роботи персоналу.

Конфлікти, які не вирішуються ефективно, можуть призвести до серйозних проблем у колективі, таких як зниження продуктивності, погіршення морального

клімату та підвищення плинності кадрів. Для вирішення цієї проблеми необхідно запровадити систему раннього виявлення та врегулювання конфліктів, а також навчити керівників методам ефективного управління конфліктами.

Очікується, що нова система управління конфліктами призведе до значного покращення морального клімату та зниження витрат на вирішення конфліктів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Ефект від покращення управління конфліктами в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Кількість конфліктів на рік, од.	24	12	-12
Витрати на вирішення конфліктів, тис. грн.	240	120	-120
Рівень задоволеності працівників, %	60%	75%	15%
Економічний ефект, тис. грн.			120

Після впровадження нових методів кількість конфліктів на рік знизилася вдвічі, з 24 до 12, що дозволило зменшити витрати на їх вирішення на 120 тис. грн. Це також призвело до підвищення рівня задоволеності працівників на 15%. Загальний економічний ефект від покращень становить +120 тис. грн., що підтверджує важливість ефективного управління конфліктами для покращення морального клімату та зниження витрат компанії.

Розв'язання проблем управління якісною організаційною поведінкою персоналу є критично важливим для успішного функціонування туристичної агенції «Verona Tour».

Впровадження нових систем мотивації, покращення комунікацій, розвиток лідерських навичок, зміцнення організаційної культури та ефективного управління конфліктами дозволять значно покращити ефективність роботи співробітників і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

3.2 Заходи покращення системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona Tour»

Щоб забезпечити високий рівень ефективності системи управління персоналом, необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів, орієнтованих на вдосконалення всіх аспектів роботи з кадрами. У цьому підрозділі розглядаються конкретні заходи, які слід впровадити в туристичній агенції «Verona Tour» для підвищення ефективності управління персоналом.

Одним з ключових заходів є впровадження системи оцінки ефективності праці працівників. Ця система повинна включати оцінку за ключовими показниками ефективності (KPI), такими як продуктивність праці, задоволеність клієнтів, дотримання стандартів якості та інші. На основі результатів оцінки можна приймати рішення про надання бонусів, підвищення заробітної плати або кар'єрний розвиток.

Очікується, що впровадження цієї системи призведе до підвищення продуктивності праці та загального доходу компанії (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозований економічний ефект від впровадження системи оцінки ефективності праці в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Продуктивність праці, тис. грн.	274,2	295,4	21,2
Загальний дохід, тис. грн.	2467,8	2668,4	200,6
Витрати на впровадження системи, тис. грн.	50	70	20
Економічний ефект, тис. грн.			180,6

Внаслідок впровадження цієї системи продуктивність праці зросла на 21,2 тис. грн., а загальний дохід компанії збільшився на 200,6 тис. грн. Хоча витрати на впровадження системи також зросли на 20 тис. грн., загальний економічний ефект становить +180,6 тис. грн. Це підкреслює ефективність нової системи оцінки праці

в підвищенні фінансових показників і продуктивності персоналу, що позитивно впливає на загальний успіх компанії.

Для забезпечення високого рівня професійної підготовки персоналу необхідно впровадити програму навчання та підвищення кваліфікації. Ця програма повинна включати курси з розвитку професійних навичок, тренінги з управління часом та стресом, а також навчання новітнім технологіям у туристичній галузі.

Впровадження цієї програми дозволить підвищити продуктивність праці та знизити витрати на виправлення помилок (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Прогнозований економічний ефект від впровадження програми навчання та підвищення кваліфікації в туристичній агенції «Verona-Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Продуктивність праці, тис. грн.	274,2	289,5	15,3
Витрати на навчання, тис. грн.	10	30	20
Витрати на виправлення помилок, тис. грн.	80	50	-30
Економічний ефект, тис. грн.			5,3

У таблиці 3.7 наведено прогнозований економічний ефект від впровадження програми навчання та підвищення кваліфікації в туристичній агенції «Verona-Tour». Після впровадження програми продуктивність праці зросла на 15,3 тис. грн., тоді як витрати на навчання збільшилися на 20 тис. грн. Витрати на виправлення помилок зменшилися на 30 тис. грн., що свідчить про підвищення професійного рівня персоналу. Загальний економічний ефект склав +5,3 тис. грн., що вказує на помірний, але позитивний вплив програми на ефективність роботи та зниження витрат, пов'язаних з помилками.

Внутрішня комунікація є важливим аспектом ефективної роботи організації. Запровадження системи внутрішньої комунікації, яка включатиме регулярні наради, корпоративні платформи для обміну інформацією, а також системи зворотного зв'язку, дозволить значно покращити координацію дій між працівниками та підвищити рівень їх задоволеності роботою.

Таблиця 3.8 – Прогнозований економічний ефект від впровадження системи внутрішньої комунікації в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Кількість помилок на місяць, од.	15	10	-5
Витрати на виправлення помилок, тис. грн.	150	100	-50
Час на виконання замовлень, днів	5	4	-1
Економічний ефект, тис. грн.			50

Внаслідок покращення комунікаційних процесів кількість помилок на місяць знизилася з 15 до 10, що дозволило зменшити витрати на їх виправлення на 50 тис. грн. Час на виконання замовлень скоротився на 1 день, що позитивно вплинуло на загальну ефективність обслуговування клієнтів. Загальний економічний ефект склав +50 тис. грн., що свідчить про значне покращення координації та підвищення ефективності роботи завдяки кращій комунікації.

Управління талантами – це стратегічний підхід до розвитку та утримання ключових працівників, які є основою успіху компанії. Для цього необхідно розробити систему, яка включатиме ідентифікацію, розвиток та утримання талановитих працівників через спеціалізовані програми розвитку, кар'єрного зростання та матеріального стимулювання.

Таблиця 3.9 – Прогнозований економічний ефект від впровадження системи управління талантом в туристичній агенції «Verona Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Плинність кадрів, %	15%	10%	-5%
Витрати на пошук та навчання нових працівників, тис. грн.	100	70	-30
Продуктивність праці, тис. грн.	274,2	289,9	15,7
Економічний ефект, тис. грн.			15,7

Таблиця 3.9 показує прогнозований економічний ефект від впровадження системи управління талантом в туристичній агенції «Verona-Tour». Після впровадження цієї системи плинність кадрів знизилася на 5%, що дозволило зменшити витрати на пошук та навчання нових працівників на 30 тис. грн.

Продуктивність праці зросла на 15,7 тис. грн., що свідчить про успішність заходів, спрямованих на утримання та розвиток талановитих працівників. Загальний економічний ефект склав +15,7 тис. грн., підтверджуючи важливість управління талантом для покращення ефективності роботи персоналу та зниження витрат.

Запровадження заходів для вдосконалення системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona-Tour» дозволить значно підвищити ефективність роботи, знизити плинність кадрів, покращити якість обслуговування та забезпечити стабільний розвиток компанії. Реалізація систем оцінки ефективності праці, навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення внутрішньої комунікації та управління талантами є ключовими аспектами досягнення успіху.

3.3 Оцінка ефективності заходів покращення системи управління персоналом у ФОП Кіяшко Т.Ю. (туристична агенція «Verona Tour»)

Для визначення ефективності впроваджених заходів необхідно провести оцінку їхнього впливу на ключові показники діяльності туристичної агенції «Verona-Tour». Це включає аналіз фінансових показників, рівня задоволеності працівників, продуктивності праці, а також загальної ефективності управління персоналом.

Запровадження ініціатив, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом, має призвести до збільшення доходів компанії, зменшення витрат на персонал та підвищення прибутковості. Для оцінки цих змін слід провести аналіз фінансових показників до та після впровадження заходів.

У таблиці 3.10 наведені результати аналізу фінансових показників за результатами впровадження удосконалення системи управління персоналом туристичної агенції «Верона-Тур». Виручка компанії зросла на 247 тис. грн, що свідчить про значний вплив нових ініціатив на загальні фінансові показники. Витрати на персонал зменшилися на 30 тис. грн., що відображає ефективне

використання ресурсів. Крім того, рентабельність зросла на 2%, а чистий прибуток зріс на 94 тис. грн., що свідчить про успішність вжитих заходів щодо вдосконалення управління персоналом.

Таблиця 3.10 – Оцінка фінансових показників після впровадження заходів покращення системи управління персоналом в туристичній агенції «Verona-Tour»

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Дохід, тис. грн.	2467,8	2714,8	247
Витрати на персонал, тис. грн.	598,1	568,1	-30
Рентабельність, %	20%	22%	2%
Чистий прибуток, тис. грн.	493,6	587,6	94

Задоволеність працівників є важливим чинником, що впливає на їх продуктивність та рівень залученості до роботи. Впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом повинно сприяти підвищенню рівня задоволеності працівників.

Таблиця 3.11 – Оцінка рівня задоволеності працівників в туристичній агенції «Verona Tour» після впровадження заходів покращення

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Рівень задоволеності працівників, %	60%	75%	15%
Плинність кадрів, %	15%	10%	-5%
Рівень задоволеності умовами праці, %	65%	80%	15%
Кількість звернень до HR, од.	20	10	-10

У таблиці 3.11 наведені зміни рівня задоволеності працівників після реалізації заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Рівень задоволеності співробітників зріс на 15%, що свідчить про позитивний вплив нових підходів на мотивацію та залученість команди. Плинність кадрів зменшилася на 5%, а задоволеність умовами праці зросла на 15%. Кількість звернень до HR зменшилася на 10, що свідчить про покращення загальної атмосфери в компанії. Це підтверджує

успішність вжитих заходів щодо підвищення задоволеності працівників та зниження рівня стресу та конфліктів.

Підвищення продуктивності праці є однією з головних цілей заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Впровадження нових методів мотивації, навчання та розвитку сприяє підвищенню продуктивності праці.

Таблиця 3.12 – Оцінка продуктивності праці в туристичній агенції «Verona-Tour» після впровадження заходів покращення

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Продуктивність праці, тис. грн.	274,2	301,6	27,4
Час на виконання замовлень, днів	5	4	-1
Кількість помилок на місяць, од.	15	8	-7
Економічний ефект, тис. грн.			27,4

Продуктивність праці зросла на 27,4 тис. грн., що свідчить про значне покращення ефективності роботи персоналу. Час на виконання замовлень скоротився на 1 день, що покращило обслуговування клієнтів. Кількість помилок на місяць зменшилася на 7, що знизило витрати на їх виправлення. Загальний економічний ефект становить +27,4 тис. грн., що підтверджує ефективність впроваджених заходів у підвищенні продуктивності праці.

Для визначення загальної ефективності впроваджених заходів слід провести інтегральну оцінку всіх ключових показників, що впливають на діяльність туристичної агенції. Це дозволить оцінити вплив заходів покращення на загальну ефективність управління персоналом.

Таблиця 3.13 відображає інтегральний показник ефективності системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona-Tour» після реалізації заходів з її покращення. Інтегральний показник ефективності зріс на 0,35, що свідчить про загальне поліпшення управлінських процесів. Продуктивність праці зросла на 27,4 тис. грн., рівень задоволеності працівників підвищився на 15%, а плинність кадрів зменшилася на 5%. Загальний дохід компанії зріс на 247,0 тис.

грн., а чистий прибуток збільшився на 94,0 тис. грн., що підтверджує успішність реалізації заходів та їх позитивний вплив на фінансові результати компанії.

Таблиця 3.13 – Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом в туристичній агенції «Verona-Tour» після впровадження заходів покращення

Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення (+/-)
Інтегральний показник ефективності (Е)	3,77	4,12	0,35
Продуктивність праці, тис. грн.	274,2	301,6	27,4
Рівень задоволеності працівників, %	60%	75%	15%
Плинність кадрів, %	15%	10%	-5%
Загальний дохід, тис. грн.	2467,8	2714,8	247
Чистий прибуток, тис. грн.	493,6	587,6	94

Оцінка ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом у туристичній агенції «Verona-Tour», виявила суттєві позитивні зміни в усіх основних показниках. Підвищення продуктивності праці, рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та покращення фінансових показників свідчать про успішність впроваджених заходів. Це дозволяє зробити висновок про ефективність реалізованих стратегій та підтверджує доцільність подальшого розвитку в даному напрямку.

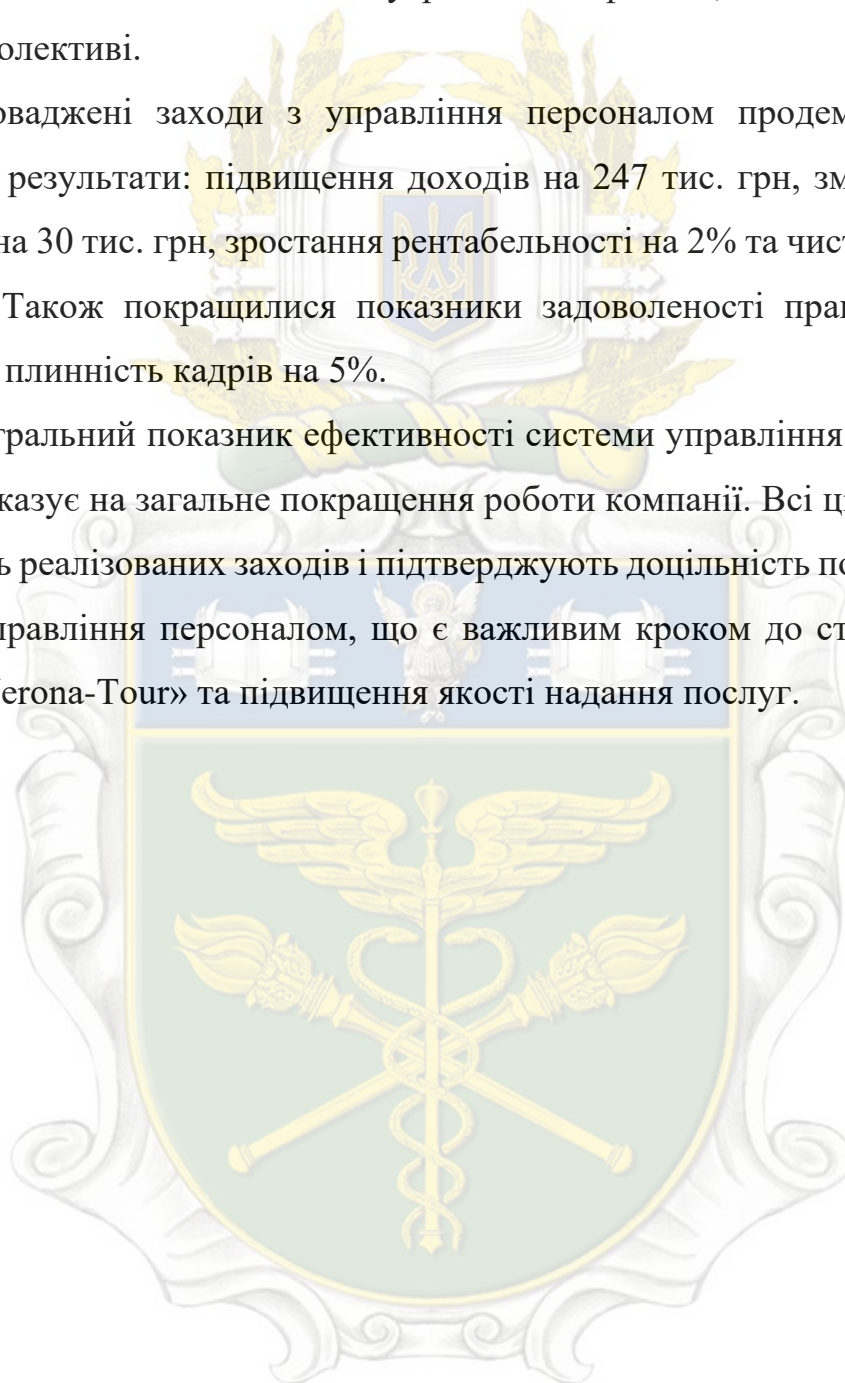
Отже, управління якісною організаційною поведінкою персоналу в туристичній агенції «Verona-Tour» демонструє, що системне вирішення проблем у мотивації, комунікаціях, лідерстві, організаційній культурі та управлінні конфліктами може суттєво підвищити ефективність компанії. Виявлено, що недостатня мотивація та слабка комунікація є основними причинами зниження продуктивності та збільшення витрат на виправлення помилок.

Впровадження нових систем мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, позитивно вплинуло на продуктивність праці та зростання доходів. Поліпшення комунікаційних процесів сприяло зменшенню помилок і затримок у обслуговуванні клієнтів, що відобразилося на фінансових показниках компанії.

Розвиток лідерських навичок керівництва і ефективне делегування повноважень допомогли оптимізувати робочий процес і зосередитись на стратегічних завданнях. Сильна організаційна культура та система управління конфліктами знизили кількість внутрішніх конфліктів, що покращило моральний клімат у колективі.

Впроваджені заходи з управління персоналом продемонстрували значні позитивні результати: підвищення доходів на 247 тис. грн, зменшення витрат на персонал на 30 тис. грн, зростання рентабельності на 2% та чистого прибутку на 94 тис. грн. Також покращилися показники задоволеності працівників (+15%) та знизилася плинність кадрів на 5%.

Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом зріс на 0,35, що вказує на загальне покращення роботи компанії. Всі ці зміни свідчать про успішність реалізованих заходів і підтверджують доцільність подальшого розвитку в сфері управління персоналом, що є важливим кроком до стабільного розвитку агенції «Verona-Tour» та підвищення якості надання послуг.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління персоналом у туристичному бізнесі є складним процесом, що охоплює різні аспекти взаємодії між працівниками та організацією. Воно розглядається як соціальна система, що включає взаємодію між співробітниками, керівництвом і зовнішнім середовищем. Головними завданнями управління персоналом є забезпечення раціонального використання людських ресурсів, підвищення мотивації співробітників, створення позитивної атмосфери в колективі та збільшення продуктивності праці. Ефективне управління персоналом сприяє зростанню конкурентоспроможності організації та її успішному розвитку на ринку.

Кадрова політика відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління персоналом. Вона визначає основні напрями роботи з персоналом, включаючи підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію та оцінку працівників. У туристичному бізнесі особлива увага повинна приділятися підбору персоналу, який має високу кваліфікацію, досвід роботи та здатність працювати в умовах високої конкуренції. Важливим аспектом кадрової політики є також створення умов для кар'єрного зростання працівників та їх професійного розвитку. Ефективна кадрова політика допомагає зменшити плинність кадрів і підвищити рівень задоволеності співробітників.

Оцінка персоналу є ключовим елементом управління, що дозволяє оцінити ефективність роботи кожного співробітника і ухвалити обґрунтовані рішення щодо його подальшого розвитку або зміни посади. Основними показниками оцінки персоналу в туристичному бізнесі є продуктивність праці, рівень задоволеності клієнтів, дотримання стандартів якості та виконання планових завдань. Результати оцінки персоналу слугують основою для розробки програм мотивації, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку працівників.

Туристична агенція «Верона-Тур» демонструє стабільне зростання на ринку туристичних послуг, незважаючи на негативні наслідки триваючої економічної та політичної кризи. Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність компанії, що

призвело до падіння доходів, скорочення чисельності персоналу та зменшення бюджету оплати праці. Тим не менш, компанія успішно зберегла і навіть підвищила продуктивність праці, продемонструвавши ефективне управління ресурсами та адаптивність до мінливих умов. Це свідчить про професіоналізм і високі організаційні стандарти роботи «Верона-Тур».

Система управління персоналом у туристичній агенції «Verona-Tour» є досить ефективною, проте потребує подальшого вдосконалення. Основні проблеми, з якими стикається компанія, включають високий рівень плинності кадрів, недостатню мотивацію працівників, а також певні недоліки в системі комунікації. Впровадження нових методів мотивації, покращення умов праці та запровадження системи внутрішньої комунікації можуть сприяти підвищенню ефективності управління персоналом та покращенню загальних результатів діяльності компанії.

Аналіз ефективності системи управління персоналом у компанії «Verona-Tour» виявив, що організація успішно адаптується до змін зовнішнього середовища. Збільшення продуктивності праці, стабільність фінансових показників та зростання рівня задоволеності працівників свідчать про загальний успіх компанії в управлінні персоналом. Однак, існує необхідність у впровадженні додаткових заходів для покращення мотивації працівників та зниження рівня плинності кадрів.

Основними проблемами управління якісною організаційною поведінкою персоналу у «Verona-Tour» є низький рівень мотивації, слабка система комунікацій, недостатній рівень лідерства, а також проблеми в управлінні конфліктами. Для їх вирішення необхідно впровадити систему матеріальних та нематеріальних стимулів, розробити програми навчання та підвищення кваліфікації, покращити комунікаційні процеси та впровадити ефективну систему управління конфліктами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи персоналу та загальному покращенню діяльності компанії.

Запропоновані заходи для вдосконалення системи управління персоналом включають створення системи оцінки ефективності праці, розробку програми навчання та підвищення кваліфікації, а також впровадження механізмів

внутрішньої комунікації та управління талантами. Реалізація цих ініціатив сприятиме значному підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку компанії.

Оцінка ефективності впроваджених заходів показала, що вони мали позитивний вплив на ключові показники діяльності туристичної агенції «Verona-Tour». Зокрема, зросли продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, рентабельність та чистий прибуток компанії. Це свідчить про успішність реалізованих заходів та підтверджує доцільність подальшого розвитку в даному напрямку. Подальша увага до управління персоналом дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання.

Пропозиції:

1. Впровадити систему регулярної оцінки персоналу з урахуванням ключових показників ефективності (KPI) для визначення сильних та слабких сторін кожного працівника.

2. Розробити індивідуальні плани розвитку для працівників, що включатимуть навчання, підвищення кваліфікації та можливості кар'єрного зростання.

3. Впровадити систему внутрішньої комунікації, яка включатиме регулярні наради, використання сучасних технологій для обміну інформацією та зворотного зв'язку.

4. Розробити програми мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, з акцентом на визнання досягнень працівників.

5. Запровадити систему управління талантом для ідентифікації та розвитку ключових працівників, які мають високий потенціал для подальшого розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства. *Гармонізація суспільства – новітній напрямок розвитку держави*: матер. Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених (м. Одеса, 25 березня 2018 р.). Одеса, ОНЕУ, 2018. С. 54–61.
2. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: навч. посіб. Київ: Альтерпрес, 2020. 288 с.
3. Байда Б.Ф. Менеджмент туризму з позиції управлінських підходів. *Економічні науки*. 2019. №3. 34 – 36 с. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-16.pdf> (дата звернення 21.08.2024).
4. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 2. С. 96–104.
5. Блазунь А. В., Шоробура І. М. Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту*: матеріали Всеукр. наук.- практик. конф. (м.Хмельницький, 26 лютого 2021 р.). Хмельницький, 2021. С. 23-26.
6. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами. URL: http://libfree.com/184406893_menedzhmentosnovni_metodi_priyomi_rozrobki_priynyattya_upravlinskih_rishen.html (дата звернення 21.08.2024).
7. Германюк Н. В. Сучасні засади ефективного менеджменту в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 43–47.
8. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf (дата звернення 21.08.2024).

9. 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.
10. Дудник Р. І. Використання CRM - систем для організації бізнесу. URL: <https://sites.google.com/site/infosystchnu/lekcja-6> (дата звернення 21.08.2024).
11. Євстратов О. CRM – системи. Впровадження CRM – системи. URL: http://analytical.com.ua/crm_system.aspx (дата звернення 21.08.2024).
12. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 8. С. 72-80. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/277124> (дата звернення 21.08.2024).
13. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 448 с.
14. Іванунік В.О. Туристичний менеджмент: навч. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 240 с.
15. Інформаційні системи і технології в економіці: посіб. для студентів ВНЗ / за ред. В. С. Пономаренка. Київ: Академія, 2018. 544 с.
16. Кальченко О. М. Проблеми інноваційного розвитку туристичної галузі України. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2017_41/18.htm (дата звернення 21.08.2024).
17. Карпенко Я. В. Управління трудовими ресурсами туристичного підприємства та шляхи його удосконалення. ЗУНУ, 2023. 46 с.
18. Квартальнов В. А. Туризм. URL: http://tourlib.net/books_tourism/zorin01.htm (дата звернення 21.08.2024).
- 18.1. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. URL: http://tourlib.net/books_ukr/kyfjak.htm (дата звернення 21.08.2024).
19. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 502с.
20. Корнієнко О. М., Белікова М. В., Зінченко Т. О. Діловодство в туризмі: аналіз документального процесу взаємодій туристичного агентства з

туроператорами та клієнтами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2 (25). С. 147–155.

21. Корнієнко О.М., Хижняк А.Р. Управління персоналом туристичного підприємства в умовах пандемії // *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference*. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2021. Pp. 607-611

22. Кошовий Б.-П. О., Новіков В. В. Управління персоналом туристичних підприємств: методи та інструменти. URL: <https://cutt.ly/r8F1brK> (дата звернення 21.08.2024).

23. Кудла Н. Є. Управління персоналом туристичного підприємства. URL: <https://cutt.ly/r8F1brK> (дата звернення 21.08.2024).

24. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручн. Київ: Знання, 2021. 343 с.

25. Левченко М. О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 305–311.

26. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 178-184.

27. Маркетинг взаємовідносин. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг_взаємовідносин (дата звернення 21.08.2024).

28. Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання / Укладач О. В. Поступна. Харків: НУЦЗУ, 2020. 235 с.

29. Менеджмент персоналу: навчал. Посіб. / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, та інші / за заг. ред. О.І. Драган. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

30. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., Цепенда М.В. та ін. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. 504 с.

31. Москаленко, В.А. Маркетингові інновації в наукоємних галузях економіки. *Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти*: монографія / за заг. ред. М. М. Забаштанського. Чернігів: ЧНТУ, 2020. С.176-187.

32. Немченко А. Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2019. Вип. 17. С. 25–34.

33. Несторишен І.В. Інноваційний та проектний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1 (7). С. 21-25.

34. Нікітенко К.С. Особливості менеджменту туристичного бізнесу в умовах глобальної нестабільності. *Актуальні проблеми економіки: Менеджмент*. 2024. №5. С. 34-40. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic-Katerina-S.-Nikitenko-34-40.pdf (дата звернення 21.08.2024).

35. Особливості управління персоналом на туристичному підприємстві. *allbest*. URL: https://revolution.allbest.ru/management/00665895_1.html (дата звернення 21.08.2024).

36. Осталецький В. Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. Вип. 12. С. 294–299.

37. Павленко М.С. Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.

38. Правик Ю. М. Маркетинг туризму. URL: http://pidruchniki.ws/15840720/turizm/marketing_turizmu_-_pravik_yum (дата звернення 21.08.2024).

39. Про туризм: Закон України від 15 верес. 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення 21.08.2024).
40. Смахова Д.А., Церковна А.В. Особливості управління персоналом туристичної компанії. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку*. 2022. С. 53 - 55.
41. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в світі. URL: <http://uastudent.com/suchasni-tendencii-rozvytku-marketyngu-v-sviti> (дата звернення 21.08.2024).
42. Тематичний модуль «Розробка маркетингової стратегії». URL: www.management.com.ua/marketing (дата звернення 21.08.2024).
43. Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект: монографія /А. В. Віндюк та ін.; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 187 с.
44. Фефелов В.О. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: зб. наук. праць XIII Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 18 квіт. 2024 р.). Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ, 2024. Вип. 195. С. 280-287.
45. Фефелов В.О. Особливості системи управління персоналом у туристичному бізнесі. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку*: Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Вінниця, 17 жовт. 2024 р.). Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ, 2024.
46. Хижняк А. Р. Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми. MS thesis. 2021. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f462dd86-b9c9-4b51-be73-0d6cc02a1d28/content> (дата звернення 21.08.2024).
47. Цьохла С. Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії. URL: http://science.crimea.edu/zapiski/2010/econ/uch_22_2e/373-380.pdf (дата звернення 21.08.2024).

48. Шелеметьева Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент туризму: навч. посібн. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 216 с.

49. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібн. Чернівці: Книги-XXI, 2022. 596 с.

50. Zaiyseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions*: monography. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169–202.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Фінансова звітність за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3.00	0.00
первісна вартість	1001	606.00	606.00
накопичена амортизація	1002	603.00	606.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	481.00	284.00
первісна вартість	1011	4 349.00	4 066.00
знос	1012	3 868.00	3 782.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	100.00	100.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	584.00	384.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	21.00	19.00
Виробничі запаси	1101	21.00	19.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 577.00	11 247.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	648.00	512.00
з бюджетом	1135	129.00	120.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	83.00	83.00
з нарахованих доходів	1140	251.00	20.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	

Продовження додатку А

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	683 847.00	327 680.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 339.00	3 748.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	40 339.00	3 748.00
Витрати майбутніх періодів	1170	147.00	81.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	59.00	187.00
Усього за розділом II	1195	734 018.00	343 614.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	734 602.00	343 998.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35.00	35.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-31 369.00	-30 616.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-31 334.00	-30 581.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	836.00	1 041.00
розрахунками з бюджетом	1620	357.00	515.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	39.00	0.00
за одержаними авансами	1635	450 295.00	215 633.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 001.00	4 374.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	310 408.00	153 016.00
Усього за розділом III	1695	765 936.00	374 579.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	734 602.00	343 998.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 824.00	18 113.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 608.00	14 966.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	12 216.00	3 147.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	769.00	2 091.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	14 433.00	22 932.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	47.00	384.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 495.00	18 078.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 249.00	2 811.00
Інші доходи	2240	3.00	85.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4.00	201.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	753.00	
збиток	2295		15 383.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	753.00	
збиток	2355		15 383.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	753.00	-15 383.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	38.00	179.00
Витрати на оплату праці	2505	16 000.00	23 414.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 542.00	4 654.00
Амортизація	2515	203.00	594.00
Інші операційні витрати	2520	12 309.00	9 642.00
Разом	2550	32 092.00	38 483.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	29 824.00	18 561.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	60 194.00	580.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 249.00	2 811.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	544 613.00	1 817 137.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	7 373.00	17 374.00
Праці	3105	12 985.00	17 564.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 478.00	4 327.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	7 984.00	8 480.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	0.00	213.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	4 922.00	3 867.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	3 062.00	4 400.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	22 568.00	21 999.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	550 240.00	1 774 865.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	32 252.00	-5 520.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	6.00	321.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-6.00	-321.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	8 350.00	500.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	77 273.00	13 644.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-68 923.00	-13 144.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-36 677.00	-18 985.00
Залишок коштів на початок року	3405	40 339.00	58 161.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	86.00	1 163.00
Залишок коштів на кінець року	3415	3 748.00	40 339.00

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25.00	3.00
первісна вартість	1001	606.00	606.00
накопичена амортизація	1002	581.00	603.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	47.00	
Основні засоби	1010	789.00	481.00
первісна вартість	1011	4 437.00	4 349.00
знос	1012	3 648.00	3 868.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	100.00	100.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	961.00	584.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	58.00	21.00
Виробничі запаси	1101	58.00	21.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 351.00	8 577.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	548.00	648.00
з бюджетом	1135	35.00	129.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	83.00
з нарахованих доходів	1140	17.00	251.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	950 895.00	683 847.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	58 161.00	40 339.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	58 161.00	40 339.00
Витрати майбутніх періодів	1170	96.00	147.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	68.00	59.00
Усього за розділом II	1195	1 025 229.00	734 018.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 026 190.00	734 602.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35.00	35.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 992.00	-31 375.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-15 957.00	-31 340.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 527.00	842.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 441.00	357.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	129.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	2.00	39.00
за одержаними авансами	1635	941 786.00	450 295.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 789.00	4 001.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	94 602.00	310 408.00
Усього за розділом III	1695	1 042 147.00	765 942.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 026 190.00	734 602.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 113.00	79 896.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 966.00	43 182.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 147.00	36 714.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 091.00	422.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 932.00	30 478.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	384.00	2 760.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		3 898.00
збиток	2195	18 078.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші фінансові доходи	2220	2 811.00	1 510.00
Інші доходи	2240	85.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	201.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		5 408.00
збиток	2295	15 383.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-1 154.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		4 254.00
збиток	2355	15 383.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-15 383.00	4 254.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	179.00	916.00
Витрати на оплату праці	2505	23 414.00	34 804.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 654.00	7 417.00
Амортизація	2515	594.00	1 234.00
Інші операційні витрати	2520	9 642.00	32 049.00
Разом	2550	38 483.00	76 420.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	18 561.00	77 325.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	580.00	219.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 811.00	1 510.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 817 137.00	15 900 658.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	17 374.00	88 266.00
Праці	3105	17 564.00	27 469.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	4 327.00	7 202.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	8 480.00	20 943.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	213.00	941.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	3 867.00	13 227.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 400.00	6 775.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	21 999.00	50 077.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	1 774 865.00	15 812 184.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-5 520.00	-26 429.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	321.00	1 229.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-321.00	-1 229.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	500.00	4 160.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	13 644.00	150.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-13 144.00	4 010.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-18 985.00	-23 648.00
Залишок коштів на початок року	3405	58 161.00	81 975.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 163.00	-166.00
Залишок коштів на кінець року	3415	40 339.00	58 161.00

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Матриця SWOT-аналізу діяльності туристичної агенції «Verona-Tour»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові, ще не охоплені агенцією сегменти ринку; 2. Розширення асортименту туристичних послуг; 3. Партнерські програми з іншими відпочинковими комплексами; 4. Використання різноманітних стратегій ціноутворення; 5. Підвищення відповідальності працівників за результат своєї роботи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність валютного курсу (закупівельні ціни прив'язані до долара і євро, тоді як продаж відбувається в гривні); 2. Поява нових гравців на ринку; 3. Зміна політики з боку постачальників; 4. Військові дії в країні; 5. Перебої з постачанням сировини; 6. Демпінгова політика конкурентів; 7. Вихід на ринок великих туристичних мереж.
СИЛЬНІ СТОРОНИ	(СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ)	(СИЛА І ЗАГРОЗИ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспроможні ціни; 2. Власні, а не орендовані приміщення; 3. Гнучкість у формуванні цінової політики; 4. Досвід роботи з клієнтами; 5. Налагоджені стабільні відносини з постачальниками; 6. Позитивний імідж на ринку; 7. Можливість постійного підвищення кваліфікації працівників; 8. Іноземні інвестиції та співпраця з закордонними партнерами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка ефективної стратегії просування туристичних послуг; 2. Розширення ринкової частки завдяки наявному позитивному іміджу; 3. Використання гнучкої цінової політики для залучення нових клієнтів; 4. Оптимізація використання власних приміщень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення глибокого аналізу потреб споживачів; 2. Постійний контроль та порівняння цін із конкурентами; 3. Надійний моніторинг ринкових тенденцій та змін у середовищі.
СЛАБІ СТОРОНИ	(СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ)	(СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата конкурентних переваг; 2. Відсутність кваліфікованої команди управлінців; 3. Недосконала маркетингова стратегія; 4. Дефіцит обігових коштів; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введення відділу маркетингу або залучення маркетолога; 2. Формування ефективної стратегії просування послуг; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучка цінова політика як інструмент залучення нових клієнтів; 2. Розробка прогнозів та сценаріїв поведінки конкурентів;

Продовження таблиці В.1

5. Нездатність фінансувати стратегічні зміни; 6. Відсутність чіткої програми просування.	3. Підвищення рівня управлінських процесів; 4. Створення мотиваційної системи для підвищення продуктивності працівників.	3. Покращення матеріальної бази та підвищення професійного рівня працівників; 4. Впровадження ефективної системи просування на ринку.
---	---	--