

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення системи менеджменту підприємства

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Бізнес-адміністрування

Виконала: студентка групи МгБА-1-24

Буряк Я.В.

Керівник к.е.н. Тарасенко О.С.

Рецензент _____

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет Економіки та управління
Кафедра Менеджменту
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
_____ проф. Алла КАСИЧ

(підпис)

« _____ » _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Буряк Яні Володимирівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення системи менеджменту підприємства
Науковий керівник роботи Тарасенко Олексій Сергійович, к.е.н.
затверджені наказом вищого навчального закладу від “16” вересня 2025 року
№ 209-уч.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Законодавчо – нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані бухгалтерської та фінансової звітності ДП «УкрНДІВ», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ; Розділ 1. Теоретичні засади менеджменту підприємства; Розділ 2. Аналіз діючої системи менеджменту туристичної компанії Join UP!; Розділ 3. Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства Join UP!; Висновки.
4. Дата видачі завдання 16.09.2025р.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Тарасенко О.С.,к.е.н.	20.09.25	20.09.25
Розділ 2	Тарасенко О.С.,к.е.н.	10.10.25	10.10.25
Розділ 3	Тарасенко О.С.,к.е.н.	30.10.25	30.10.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	20.09.25-01.10.25	
2	Розділ 1. Теоретичні засади менеджменту підприємства	20.09.25-10.10.25	
3	Розділ 2. Аналіз діючої системи менеджменту туристичної компанії Join UP!	10.10.25-30.10.25	
4	Розділ 3. Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства Join UP!	30.10.25-15.11.25	
5	Висновки	10.11.25-15.11.25	
6	Оформлення (чистовий варіант)	15.11.25-20.11.25	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку		
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування		
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату		
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) завідувачу кафедри		

З завданням ознайомлений:

Студент(-ка)

_____ (підпис)

Яна БУРЯК

_____ (Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Олексій ТАРАСЕНКО

_____ (Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Буряк Я.В. Удосконалення системи менеджменту підприємства – Рукопис. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту сучасного підприємства. На основі аналізу діяльності туроператора Join Up! визначено ключові проблеми функціонування системи управління, здійснено комплексну діагностику організаційних процесів. Запропоновано напрями удосконалення менеджменту компанії, які передбачають впровадження інноваційних управлінських підходів, підвищення рівня стратегічного планування, удосконалення системи комунікацій та мотивації персоналу.

Ключові слова: менеджмент, система управління, удосконалення, стратегія, інновації, ефективність, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Buriak Y.V. Improvement of the Enterprise Management System – Manuscript. Qualification thesis in specialty 073 – Management. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical foundations and the substantiation of practical recommendations for improving the management system of a modern enterprise. Based on the analysis of the activity of the tour operator Join Up!, key problems in the functioning of the management system were identified, a comprehensive diagnosis of organizational processes was carried out. Directions for improving the company's management system are proposed, which include the implementation of innovative management approaches, enhancement of strategic planning, improvement of communication systems, and staff motivation.

Keywords: management, management system, improvement, strategy, innovation, efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття, функції та принципи сучасного менеджменту	10
1.2. Особливості управління підприємствами туристичної сфери	19
1.3. Підходи та методи оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства.....	26
Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ JOIN UP!.....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства туристичної індустрії Join UP!..	34
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників та ефективності системи менеджменту Join UP!.....	41
2.3. Визначення проблем та недоліків у системі управління туристичної компанії JOIN UP!	57
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА JOIN UP!.....	66
3.1. Зарубіжний досвід у сфері менеджменту та рекомендації щодо його застосування га туристичному підприємстві JOIN UP!	66
3.2. Впровадження сучасних інноваційних технологій управління у діяльність туристичної компанії Join Up!	71
3.3. Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу туристичної компанії Join Up!	74
Висновки до третього розділу.....	86
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	926

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку економіки вимагають від підприємств туристичної сфери високої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості туристичних послуг, активне впровадження цифрових технологій та глобалізаційні процеси формують нові виклики для компаній, які прагнуть утримати та розширити свої ринкові позиції. У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення системи менеджменту, оскільки саме ефективне управління забезпечує стабільність діяльності підприємства, раціональне використання ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для туристичних компаній, зокрема для компанії Join UP!, яка є одним із провідних гравців на ринку України, ефективна система менеджменту є запорукою не лише фінансової результативності, але й формування позитивного іміджу та довіри споживачів. В умовах динамічного розвитку туристичної індустрії удосконалення управлінських процесів дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, впроваджувати інноваційні технології та створювати конкурентні переваги. Саме тому дослідження напрямів удосконалення системи менеджменту підприємств туристичної сфери є актуальним і має важливе практичне значення.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади, проаналізувати стан діючої системи менеджменту туристичної компанії Join UP! та розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність, функції та принципи сучасного менеджменту підприємства;
2. Дослідити особливості управління підприємствами туристичної сфери;

3. Проаналізувати підходи та методи оцінки ефективності системи менеджменту;
4. Надати загальну характеристику діяльності туристичної компанії Join UP!;
5. Оцінити ефективність існуючої системи менеджменту компанії Join UP!;
6. Виявити проблеми та недоліки у діючій системі управління підприємством;
7. Дослідити зарубіжний досвід у сфері менеджменту та можливості його застосування у практиці компанії Join UP!;
8. Запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту підприємства, зокрема впровадження інноваційних технологій управління та удосконалення мотивації персоналу.

Об'єкт дослідження: процес управління та система менеджменту туристичної компанії Join UP!

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і методичних підходів та практичних інструментів з удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасного туристичного ринку.

Методи дослідження. Застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та розв'язання завдань. Теоретичною основою стали методи аналізу та синтезу, які дозволили виявити сутність і особливості сучасного менеджменту, а також оцінити його ефективність у туристичній сфері. Для дослідження діяльності компанії Join UP! використано методи системного та структурно-функціонального підходу, що дало змогу розглянути систему управління у взаємозв'язку всіх її елементів. У процесі обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту застосовано методи порівняння, узагальнення та прогнозування, які дозволили адаптувати зарубіжний досвід і сучасні інноваційні технології до практики українського туристичного бізнесу.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використано праці науковців кафедри управління та смарт-інновацій та споріднених наукових шкіл, які висвітлюють сучасні підходи до менеджменту, інновацій та розвитку освіти. Зокрема, враховано напрацювання щодо технологічного менеджменту в умовах швидких змін (Снітко Є. О., Гнатенко І. А., Зось-Кіор М. В. [24]), смарт-рішень в антикризовому управлінні (Тарнавська Д., Бугас Н. [26]), соціально-економічних аспектів функціонування системи вищої освіти (Грищенко І. М. [4]), світового досвіду ефективного менеджменту (Кредісов А. І. [9]), інноватики в освіті, науці та бізнесі (Кугай К. Б. [10]), а також сучасних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств (Денисенко М. П., Панченко В. А., Шапоренко О. І., Федорак В. І. [6]). Сукупність цих напрацювань створює комплексну теоретико-методичну основу для обґрунтування актуальних управлінських рішень та аналізу трансформаційних процесів у сфері менеджменту.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні та систематизації наукових підходів до розуміння сутності та особливостей системи менеджменту підприємства, визначенні критеріїв та методів оцінки її ефективності, а також у розробці концептуальних засад удосконалення управління в туристичній сфері. Отримані результати доповнюють теоретичні положення сучасного менеджменту, що може бути корисним для подальших наукових досліджень у цій галузі.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та висновків для вдосконалення системи управління туристичною компанією Join UP!. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності менеджменту, впровадження інноваційних технологій та удосконалення мотивації персоналу можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Структура курсової роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок, із них 82 сторінки займає основний текст. Робота містить 13 рисунків, 12 таблиць та 1 додаток, що ілюструють основні результати дослідження. У списку використаних джерел зазначено 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, функції та принципи сучасного менеджменту

Сьогоднішні економічні умови ставлять перед керівниками підприємств непросте завдання – приймати рішення в атмосфері постійної невизначеності. Фінансова, політична й економічна криза, загострена воєнними подіями та агресією росії, значно ускладнює ведення бізнесу. У результаті управлінські рішення часто ґрунтуються не на сучасних наукових концепціях, а здебільшого на особистому досвіді та інтуїції керівників. Тому особливої уваги потребує вивчення та узагальнення теоретичних основ менеджменту, а також їх адаптація до сучасних реалій.

Наукова спільнота не має єдиної позиції щодо визначення сутності менеджменту. Наприклад, у дослідженні Нечипоренко А. та Костікової К. це поняття перекладається з Оксфордського словника як спосіб взаємодії з людьми, мистецтво управління, набір адміністративних навичок або ж сама управлінська структура [15, с.47].

Остапчук Т. П. та Бужимська К. О. вважають його здатністю досягати мети шляхом використання праці, знань та мотивації людей [17, с.43].

Манько А. визначає менеджмент як діяльність, що перетворює хаотичну групу людей на організовану й ефективну команду [11, с.327].

На думку Охота В. І. та Оливко О. А., це діяльність, спрямована на координацію персоналу задля реалізації завдань організації [18, с.64].

Пинда Ю. В. та Шевчук Л. Т. трактують менеджмент як процес впливу керівників і власників на колектив для організації спільної праці, удосконалення економічних процесів і досягнення високих результатів, зокрема прибутку [22, с.27].

В «Економічній енциклопедії» менеджмент визначається як наука про управління організаціями та підприємствами, що охоплює принципи, методи

стимулювання й управлінські інструменти для досягнення цілей різного рівня [29, с.83].

Трактування цього явища Богдан Н. подає як цілісну систему методів, функцій та принципів управління виробничими процесами й персоналом, яка спрямована на оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних завдань компанії чи підприємства [2, с.44].

Мотузенко О. розглядає менеджмент як систему організації колективної праці, що забезпечує раціональне використання ресурсів та постійне вдосконалення роботи персоналу підприємства чи організації [13, с.124].

На думку Нікітенко К., менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, спрямований на формування і досягнення цілей організацій різних типів (підприємств, банків, товариств, асоціацій) [16, с.323].

Червінська Л. П., Червінська Т. М. та Буковинська М. П. визначають менеджмент як цілеспрямований вплив на колектив або окремих виконавців з метою реалізації завдань і досягнення певних результатів [34, с.91].

Своєю чергою, Пилипенко С., Грудзевич У. та Сорочак О. підкреслюють, що менеджмент є особливою соціальною функцією, яка з'явилася як потреба суспільства і супроводжує його розвиток упродовж історії, набуваючи відповідного соціального, політичного змісту й закріплення у нормах державного устрою [21, с.109].

Особливий, комплексний підхід пропонує Хитра О. Вона вважає, що менеджмент – це [31, с.40]:

- процес управління людьми та ресурсами, що включає цілі, планування, організацію, лідерство й контроль;
- діяльність, яка забезпечує реалізацію цього процесу;
- окрема соціальна група фахівців, зайнятих управлінською діяльністю;
- мистецтво управління;

• наука, яка акумулює знання, принципи, концепції та методи, напрацьовані суспільством упродовж історії [3].

У дослідженні Нікітенко К. С. менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність, основна мета якої полягає у досягненні організаційних цілей завдяки ефективному використанню всіх видів ресурсів через спеціальні управлінські функції та методи [16, с.323].

Різноманітність наведених підходів показує, наскільки багатограним є поняття «менеджмент» та яку вагому роль воно відіграє в діяльності будь-якого підприємства. На погляд автора, найбільш вичерпно ключові риси сучасного менеджменту розкрила Манько А. (табл. 1.1.) [11, с.325].

Таблиця 1.1.

Ключові характеристики сучасного менеджменту

Напрямок	Ключові риси
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальне поєднання ринкових механізмів і державного регулювання • Максимальне застосування економіко-математичних та аналітичних методів
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучке коригування стратегічних і тактичних цілей • Управлінські структури, орієнтовані на децентралізацію • Активне залучення персоналу до прийняття рішень
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальна відповідальність бізнесу перед працівниками та суспільством • Важлива роль корпоративної культури
Професійний	<ul style="list-style-type: none"> • Постійне підвищення рівня кваліфікації менеджерів
Методологічний	<ul style="list-style-type: none"> • Використання системного та ситуаційного підходів
Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на інноваційний розвиток • Широке застосування сучасних інформаційних технологій

Джерело: складено автором на основі [11]

Підсумовуючи розгляд сутності поняття «менеджмент», доцільно погодитися з позицією Охоти В. І. та Оливко О. А. Автори підкреслюють, що для забезпечення ефективної діяльності будь-якої організації менеджмент має виконувати низку ключових завдань [18, с.66]:

1. Визначати місію та конкретні цілі організації незалежно від її форми чи сфери (бізнес-структура, державна установа тощо);

2. Забезпечувати високу продуктивність праці та орієнтувати персонал на досягнення результатів;

3. Формувати соціальну відповідальність та враховувати вплив організації на суспільство.

Водночас феномен менеджменту доцільно розглядати й крізь призму його основних аспектів (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Основні аспекти менеджменту – [9]

У менеджменті виділяють певні закони, які допомагають зрозуміти його сутність з точки зору об'єкта управління. Сучасні дослідники класифікують ці закони на дві великі категорії: закони функціонування та закони розвитку. До останніх належать, зокрема, закон композиції, закон пропорційності, закон найменших та закон онтогенезу. Окрім цього, за Черчик Л. та Лажнік А., до законів розвитку можна віднести також принципи синергії, самозбереження,

інформованості та впорядкованості, а також закон єдності аналізу і синтезу [36, с.210].

Як і будь-яка професійна діяльність, менеджмент ґрунтується на системі принципів – усталених правил і норм, що слугують орієнтиром у прийнятті рішень і виконанні управлінських функцій. Ці принципи визначають, як менеджери мають діяти для ефективного досягнення цілей організації.

Вперше принципи управління були систематизовані Г. Емерсоном у 1912 році в його праці «Дванадцять принципів продуктивності». До них входили: чітке планування та постановка завдань, застосування здорового глузду, отримання компетентних консультацій, дотримання дисципліни, справедливе ставлення до персоналу, точний і своєчасний облік, організація диспетчеризації, встановлення норм і графіків, стандартизація умов праці, нормування операцій, письмові інструкції та винагорода за продуктивність [33, с.64].

З розвитком науки про управління ці принципи були деталізовані та адаптовані до сучасних умов. Сьогодні до основних принципів менеджменту відносять: поєднання демократичного стилю управління з економічно обґрунтованим централізмом, прагнення до максимальної ефективності, матеріальне та моральне стимулювання, єдиноначальність у поєднанні з колегіальними рішеннями, науковий підхід у прийнятті рішень, підготовку та правильну розстановку кадрів, відповідальність керівників, оптимальне поєднання галузевого та територіального управління, збереження послідовності управлінських рішень, підпорядкування особистих інтересів інтересам організації, економність та ефективність, а також принцип доміанти розвитку, або визначальної ланки системи.

У 1916 році Анрі Файоль у своїй книзі «Загальне і промислове управління» сформулював чотирнадцять принципів адміністративного управління, які він вважав універсальними для будь-яких організацій. Багато з цих положень залишаються актуальними й сьогодні (табл. 1.2).

Система принципів адміністративного управління

№	Принцип	Пояснення
1	2	3
1	Спеціалізація праці	Чіткий розподіл завдань підвищує ефективність і якість роботи.
2	Повноваження і відповідальність	Права керівника супроводжуються відповідальністю за результати.
3	Дисципліна	Обов'язкова для всіх працівників, потребує справедливого застосування правил і санкцій.
4	Єдиноначальність	Кожен працівник отримує накази лише від одного керівника, що запобігає конфліктам.
5	Координація дій	Всі підрозділи діють за спільним планом і під керівництвом одного лідера.
6	Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним	Особисті потреби працівників не повинні переважати над інтересами організації.
7	Справедлива винагорода	Система оплати та мотивації задовольняє як працівників, так і роботодавців.
8	Централізація	Управлінські рішення концентруються розумно; у великих організаціях центр управління менш жорсткий.
9	Ієрархія (скалярний ланцюг)	Послідовність управлінських рівнів забезпечує чітку організаційну структуру.
10	Порядок	Кожен ресурс і предмет має своє місце для ефективної роботи.
11	Справедливість	Поєднання людяності та об'єктивності керівництва з лояльністю працівників.
12	Стабільність кадрів	Тривала зайнятість персоналу свідчить про успішне управління.
13	Ініціатива	Керівники стимулюють працівників пропонувати нові ідеї та проявляти активність.
14	Корпоративний дух	Підкреслює важливість командної роботи та спільних цінностей.

Джерело: складено автором за даними [24]

Принципи Файоля заклали фундамент сучасного управлінського підходу, орієнтованого на ефективну організацію праці, взаємодію колективу та відповідальність за результати діяльності підприємства [24, с.25].

За думкою Цвілія С. М. та інших дослідників, ефективне формування, функціонування та розвиток організації потребує дотримання ключових управлінських принципів [33, с.65]. До них належать: стійкість до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що забезпечує безперервну діяльність організації при трансформаціях окремих елементів; економність

управління, яка передбачає оптимальне використання ресурсів; збалансоване поєднання централізації та децентралізації, що дозволяє раціонально розподіляти функції між підрозділами; а також орієнтація на споживача та довгостроковий розвиток організації.

Детальною систематизацією принципів менеджменту займалася Фединець Н.І., яка виділяє такі основні положення (табл.1.3) [30, с.85].

Таблиця 1.3

Принципи менеджменту

№	Принцип	Пояснення
1	Єдиноначальність	Керівник має широкі управлінські повноваження та несе персональну відповідальність за результати.
2	Колегіальність	Рішення приймаються на основі узгодження думок учасників управлінського процесу.
3	Науковий підхід	Управлінські дії ґрунтуються на сучасних теоріях та передовому досвіді підприємств.
4	Матеріальне і моральне стимулювання	Врахування потреб та мотивації працівників для підвищення результативності.
5	Економічна ефективність	Досягнення цілей із мінімальними витратами ресурсів.
6	Демократичність управління	Активне залучення співробітників до процесу прийняття рішень.
7	Підпорядкування особистих інтересів загальним	Пріоритет колективних цілей над індивідуальними.
8	Підготовка та розстановка кадрів	Забезпечення професіоналізму та стабільності персоналу.
9	Соціальна відповідальність	Наявність чіткої структури, посадових інструкцій, положень про преміювання та дотримання моральних принципів.
10	Спадковість управлінських рішень	Послідовність і узгодженість економічних процесів у часі та просторі.
11	Раціональне поєднання галузевого та територіального управління	Оптимізація розміщення та використання ресурсів із урахуванням соціальних і екологічних факторів.
12	Принцип основної ланки	Визначення ключового фактору для концентрації ресурсів і досягнення стратегічних цілей.
13	Унікальність ресурсів і компетенцій	Специфічні здібності та ресурси підприємства формують його конкурентні переваги.

Джерело: складено автором на основі [30]

Дотримання цих принципів створює основу для ефективного управління, стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

Варто підкреслити, що класичні принципи менеджменту потребують переосмислення та адаптації через кардинальні зміни економічного середовища, спричинені війною та іншими кризовими факторами. Менеджмент у цьому контексті виступає як спеціалізована діяльність, що реалізується за допомогою конкретних методів, певних процедур та з чітко визначеною метою. У більшості сучасних досліджень виділяють чотири базові функції менеджменту, які систематизовано представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні функції менеджменту – [26]

Багато науковців підкреслюють, що до ключових функцій менеджменту доцільно додати координацію та регулювання. Координація виступає процесом, який забезпечує збалансований розвиток усіх складових організації – виробничої, фінансової, технічної – із максимально ефективним використанням ресурсів. Регулювання спрямоване на усунення суперечностей між встановленими правилами та факторами, що порушують порядок, тобто підтримує стабільність і упорядкованість діяльності [32, с.145].

Загальні функції менеджменту універсальні та застосовуються до будь-яких управлінських процесів. Водночас існують специфічні функції, які

характерні для окремих елементів організації і відображають їхню унікальну роль. До них належать управління фінансами, персоналом, матеріальними та товарними запасами, технологічними та торговельними процесами, організація праці та системи оплати, а також інші вузькоспеціалізовані напрями управлінської діяльності.

Конкретні функції менеджменту поділяють за кількома ознаками. За видами управлінських процесів це функції, що охоплюють управління основним та допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом, патентно-ліцензійною діяльністю, зовнішньоекономічними операціями та іншими напрямками. За об'єктом управління виділяють функції, пов'язані з керуванням підприємством загалом, окремим цехом, відділом, дільницею, бригадою чи проектною групою. За елементами виробничо-господарської діяльності конкретні функції охоплюють управління працею, матеріалами, обладнанням, інформаційними ресурсами та іншими ключовими складовими.

Кожна конкретна функція носить комплексний характер і включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Наприклад, відділ праці і заробітної плати торговельного підприємства не лише розробляє плани щодо кадрів і нормування праці, а й організовує процеси визначення потреб у робочій силі, впроваджує системи заохочення та контролює правильність застосування тарифних ставок і розрядів. Виконуючи ці завдання, відділ одночасно реалізує загальні функції управління організацією [23, с.127].

Слід враховувати, що конкретні функції менеджменту адаптовані до особливостей кожної організації і залежать від типу, масштабу та специфіки виробництва або надання послуг. Тобто конкретні функції реалізуються окремими підсистемами управління, тоді як загальні функції охоплюють всю керуючу систему.

Що стосується методів менеджменту, їх можна визначити як набір інструментів і прийомів, за допомогою яких забезпечується управлінський вплив на працівників, мотивування, регулювання та координація їх діяльності.

Основу методології управління становить системний і комплексний підхід до розв'язання проблем, що включає процесний та ситуаційний аналіз, а також застосування моделювання, експерименту, економіко-математичних і соціальних методів, аналізу та синтезу, індукції і дедукції, абстрагування та інших наукових прийомів.

1.2. Особливості управління підприємствами туристичної сфери

Повномасштабне вторгнення Росії спричинило значні збитки для української економіки, найбільше постраждали туристична та готельна сфери. Зокрема, готельний бізнес у перші місяці війни втратив майже 90% своєї активності. Масова евакуація населення, економічні ускладнення та психологічний стрес значно зменшили внутрішні подорожі, а загрозлива безпекова ситуація обмежила потік іноземних туристів. До війни Україну щорічно відвідувало близько 14 млн. іноземців, при цьому лідируючими напрямками залишалися Київ (2,5 млн. гостей), Львів (1,8 млн.) та Одеса (1 млн.) [18, с.66].

Поточна ситуація на туристичному ринку України свідчить про глибоку кризу, що робить критичною розробку та впровадження ефективних стратегій антикризового менеджменту для туристичних підприємств. Повномасштабне вторгнення Росії спричинило низку негативних чинників, які значно вплинули на функціонування галузі: інфляційний тиск знизив купівельну спроможність громадян, що обмежило їхні можливості для подорожей, а витрати на життя зросли; обмеження мобільності населення через воєнний стан призвело до заборони виїзду військовозобов'язаних громадян, що негативно вплинуло на внутрішній і виїзний туризм; проблеми безпеки для в'їзного туризму унеможливили масові поїздки іноземних гостей, нині країну відвідують переважно дипломатичні делегації, журналісти та волонтери; кадровий дефіцит через міграцію населення значно скоротив кількість кваліфікованих

працівників у туристичній сфері та суміжних галузях; пошкодження та руйнування рекреаційної інфраструктури, що ускладнює відновлення нормальної діяльності підприємств.

Аналіз падіння туристичних показників демонструє, що сукупність цих факторів створює складну кризову ситуацію, яка потребує системного підходу та формування антикризового менеджменту в туристичній сфері. Фактори кризових явищ у туризмі можна класифікувати за джерелами походження: внутрішні, що пов'язані з організаційними, кадровими та фінансовими аспектами підприємства, та зовнішні, які формуються у зовнішньому середовищі й часто є непередбачуваними або форс-мажорними (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Фактори кризових явищ підприємств туризму України

Види факторів	Приклади факторів
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення кількості кваліфікованого персоналу внаслідок військових дій через виїзд за кордон або зміну місця проживання; – Зменшення доходу через низьку купівельну спроможність населення України; – Збільшення орендної плати та комунальних платежів; – Зміна пріоритетів у потенційних туристів; – Зміна напрямків подорожей; – Необхідність адаптації до умов невизначеності та нестабільності туристичного ринку; – Потреба у трансформації туристичних продуктів у зв'язку зі зміною напрямків подорожей.
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – Повномасштабне військове вторгнення Росії; – Зменшення попиту на туристичні подорожі та індустрію розваг; – Зміна портрету потенційних споживачів; – Закриті кордони для чоловіків, що призводить до відсутності сімейного туризму за кордон; – Орієнтація сімейних подорожей на внутрішній туризм; – Віддалення сфери туризму на «задній план»; трансформація попиту з довготривалих на короточасні подорожі; – Необхідність релокації туристичних підприємств із зони бойових дій; – Відсутність дотацій та підтримки туристичного бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [3, 11, 28]

При оцінюванні чинників, що можуть спричиняти кризові явища у туристичній галузі України, важливо враховувати й ті, що формують її інвестиційну привабливість. За дослідженнями Азаман І., до таких факторів

належать: рівень соціально-економічного розвитку, ступінь розвитку туристичної сфери, наявність інфраструктури та туристичних ресурсів, активність інвестиційної діяльності, а також ефективність державного правового регулювання [1, с.74].

Контроль і управління цими чинниками потребує впровадження антикризових програм менеджменту, які застосовуються не лише в умовах поточної кризи, а й для запобігання майбутнім негативним сценаріям, ефективного управління у невизначених умовах і створення стратегій виходу з кризових ситуацій. Важливо підкреслити, що всі форми антикризового управління взаємопов'язані та мають циклічний характер, що забезпечує комплексне реагування на проблеми та стабілізацію розвитку туристичної індустрії (рис. 1.3.).

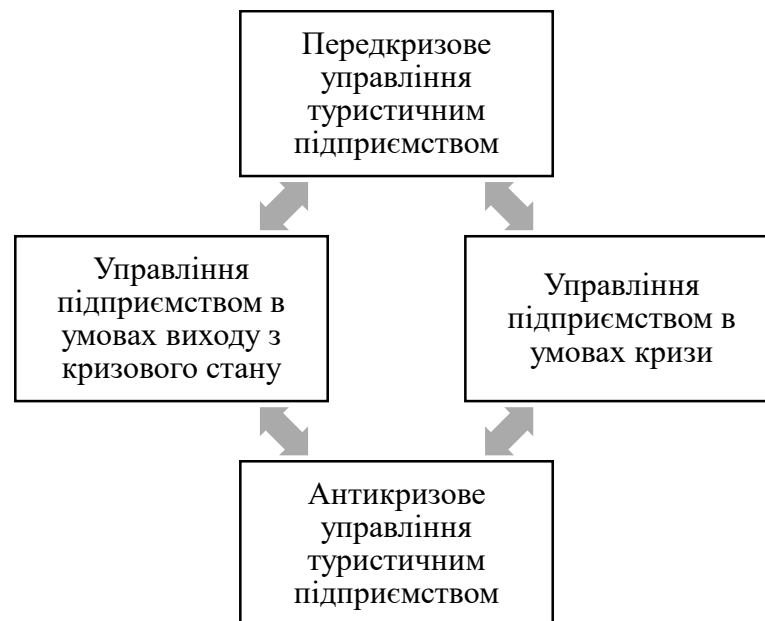


Рис. 1.3. Циклічність антикризового управління підприємствами туристичної галузі – [24]

Низькі показники окремих факторів разом із зовнішніми викликами, особливо військового характеру, можуть спровокувати формування масштабних криз у туристичній сфері України. Ефективне подолання цих криз потребує балансу між доходністю та ліквідністю підприємства, врахуванням

ризиків і забезпеченням надійності, що визначає стійкість компанії в майбутньому.

Серед основних функцій антикризового управління виділяють:

1. Підготовку та управління підприємством у передкризовий період;
2. Керівництво діяльністю у кризових умовах;
3. Організацію процесів виходу з кризи;
4. Зниження впливу нестійких ситуацій;
5. Мінімізацію втрат та відновлення втрачених можливостей;
6. Своєчасне ухвалення рішень.

Антикризовий план туристичного підприємства передбачає комплекс заходів із управлінської координації, включаючи збереження партнерських і клієнтських відносин. Для формування ефективного антикризового управління розробляють поетапну стратегію, де кожний етап ретельно аналізується, що дозволяє виробити дієву програму адаптації та виходу з кризових ситуацій .

Управління у сфері туризму має власну специфіку, яка насамперед визначається особливостями туристичних послуг та самого туристичного продукту. Ці аспекти необхідно враховувати при побудові системи менеджменту туристичних підприємств, організацій чи регіонів, а також під час формування стандартів обслуговування, підготовки працівників та інших управлінських процесів.

Туристична послуга – це комплекс дій, що здійснюються у сфері сервісу з метою задоволення потреб мандрівників, у відповідності з цілями туризму та особливостями туристичного продукту. Важливо, що вона не суперечить загальнолюдським моральним цінностям. Туристичні послуги мають соціально-культурне й оздоровче значення: вони сприяють розвитку особистості, знайомлять з історичною та культурною спадщиною, створюють умови для занять спортом та участі в масових культурних подіях. Таким чином, туризм інтегрує економічні, гуманітарні, виховні, соціальні й естетичні елементи [7, с.80].

На відміну від товарів, туристичні послуги не мають матеріальної форми, вони невидимі й невідчутні. Ця ознака є визначальною, оскільки результативність їх споживання залежить від особистого враження клієнта. Водночас послуга не існує окремо від процесу її надання, що ускладнює її сприйняття та створює ризик для споживача. Турист, який планує подорож, може оцінити пропозицію лише опосередковано – через рекламу, бренд компанії, відгуки чи громадську думку.

Туристичний продукт – це поєднання матеріальних благ (речей і товарів) та нематеріальних складових (послуг), які у сукупності задовольняють потреби клієнта під час мандрівки. До нього належать тури, додаткові екскурсії, супутні послуги та товари, що забезпечують повноцінний відпочинок.

Особливістю туризму також є складна система взаємозв'язків між його елементами. У галузі переважають невеликі за масштабом підприємства, а великі компанії формуються переважно у регіонах з високою щільністю населення. Для успішної діяльності вони мають бути частиною єдиної регіональної системи управління, яка гарантує їх конкурентоспроможність та стабільність на ринку [14, с.21].

Крім того, у туристичній сфері важко визначити чіткі та вимірювані результати діяльності. Це ускладнює оцінку ефективності роботи підприємств, адже індустрія залежить від численних зовнішніх факторів, які важко передбачити. До таких належать політичні зміни, різкі кліматичні коливання чи економічні кризи. Тому управлінські процеси у туризмі завжди мають ймовірнісний характер і потребують особливої гнучкості.

Серед основних причин, через які люди подорожують, фахівці виділяють декілька категорій мотивів. Насамперед це бажання пізнати інші міста, регіони та країни, ознайомитися з їх культурою, традиціями, кухнею, мистецькими виставками та повсякденним способом життя місцевих мешканців. Також туристів приваблює природа: вони прагнуть спостерігати

рідкісні природні явища, знайомитися з флорою та фауною, досліджувати геологічні та водні об'єкти.

Не менш важливими є розважальні та соціальні мотиви. Туристи відвідують ресторани, нічні клуби, концерти та інші розважальні заклади, прагнуть контактувати з людьми іншої національності та культури, відчувати стиль життя, відмінний від звичного. Для багатьох поїздка – це можливість відірватися від щоденної рутини, зняти стрес і насолодитися зміною оточення.

Особливий інтерес викликає ознайомлення з історико-культурною спадщиною: архітектурою, археологічними пам'ятками, театральними та музичними подіями, фестивалями та карнавалами. Туризм також стимулює встановлення нових соціальних контактів, розширює коло знайомств і дозволяє досліджувати нові соціальні середовища. Для бізнес-туристів важливим аспектом є оцінка економічних та комерційних перспектив конкретних регіонів чи країн.

Додатково до цього окремі мандрівники подорожують з практичними цілями: купують сувеніри та подарунки, займаються активним відпочинком на морі влітку або зимовими видами спорту взимку, здійснюють релігійні паломництва або оздоровчі поїздки на курорти. Сільський туризм, відвідування родичів або дач також входять до кола мотивів [19, с.59].

Варто зазначити, що значимість кожного з цих мотивів залежить від країни, соціально-економічного статусу та особистих уподобань туриста. Далекі подорожі в екзотичні країни потребують значних фінансових ресурсів і несуть певні ризики, пов'язані зі зміною клімату чи захворюваннями, що робить їх менш доступними для широкого кола людей. У той же час внутрішній та регіональний туризм є більш економічним і доступним для більшості громадян.

Ще однією характерною рисою туристичної галузі є значний вплив зацікавлених сторін на діяльність підприємств. Туристичні організації взаємодіють з численними групами клієнтів і партнерів, інтереси яких не завжди збігаються. Часто виникають конфлікти між власниками готелів,

місцевим населенням і туристами. Тому підприємства змушені постійно балансувати між різними очікуваннями, адаптуючи свою діяльність до потреб усіх залучених сторін.

Ефективна робота туристичного підприємства значною мірою залежить від того, наскільки воно здатне узгоджувати інтереси різних учасників процесу обслуговування. Підприємства, які керуються загальноприйнятими цінностями, етичними нормами та мають довгострокові плани розвитку регіону, значно легше досягають цієї гармонії.

Особливість туристичної галузі полягає в унікальності її продукту: туристична послуга невіддільна від місця та умов її формування. Це означає, що керівник підприємства має приділяти особливу увагу управлінню персоналом і міжособистісним відносинам, оскільки велика частина роботи здійснюється через прямий контакт із клієнтами.

Управління персоналом у туристичних організаціях – це не просто організація робочого процесу, а комплексне регулювання колективу. Воно включає: створення ефективної структури працівників, налагодження взаємодії між ними, формування позитивного психологічного клімату, мотивацію дій, а також вирішення конфліктів. Американський економіст Марвін Шоу визначав групу як двох або більше осіб, які взаємодіють один з одним, одночасно впливаючи на інших і піддаючись впливу колег. Таким чином, колектив виступає одночасно об'єктом і суб'єктом управління, що підкреслює необхідність ретельного планування управлінських впливів [29, с.84].

Туристичний сектор має свої унікальні риси, що відрізняють його від інших галузей економіки. Копіювання моделей управління з промисловості чи торгівлі часто не дає бажаного ефекту. Серед ключових аспектів управління туристичним підприємством можна виділити:

- Орієнтація на клієнта: усі плани та рішення повинні враховувати потреби і вподобання споживачів.

- Специфіка продукту: туристичний продукт не є товаром першої необхідності, проте він відіграє важливу роль у відновленні здоров'я та психоемоційного стану людей.
- Складність взаємозв'язків: управління потребує врахування численних внутрішніх і зовнішніх взаємозалежностей.
- Невизначеність цілей: ефективність діяльності визначається не завжди чітко вимірюваними показниками, а також високою активністю і зацікавленістю клієнтів.

Ще однією важливою складовою є маркетинг. На відміну від звичайних товарів, туристичну послугу неможливо показати як готовий продукт. Для успішного просування потрібно переконливо демонструвати її переваги, використовуючи повноцінну маркетингову стратегію та всі доступні інструменти комунікації з клієнтами.

1.3. Підходи та методи оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства

Висока результативність управління персоналом є фундаментом стабільного розвитку туристичних підприємств. У сучасних умовах, коли туристичний ринок постійно змінюється, конкуренція зростає, а клієнти стають вибагливішими до якості сервісу, вирішальне значення має здатність організації ефективно працювати зі своїм кадровим потенціалом. При цьому важливо враховувати не лише кількісні характеристики роботи персоналу, але й нематеріальні аспекти: задоволеність співробітників умовами праці, рівень їхньої мотивації, можливості професійного розвитку.

Дослідження у сфері менеджменту підтверджують: успіх туристичного бізнесу безпосередньо залежить від того, наскільки якісно організація управляє людськими ресурсами. Пинда Ю. В. і Шевчук Л. Т. наголошують, що персонал виступає не лише виконавцем послуг, а й ключовим фактором

конкурентних переваг компанії [22, с.30]. Аналогічну позицію висловлює Соколова Е., підкреслюючи, що постійне навчання та підтримка працівників є необхідною умовою для ефективного функціонування туристичного підприємства. Адже саме регулярне підвищення кваліфікації забезпечує гнучкість та конкурентоспроможність у швидкоплинному середовищі туризму [25, с.77].

Для вимірювання ефективності кадрової політики зазвичай використовують два блоки показників. Кількісні охоплюють плинність кадрів, продуктивність праці, рівень відновлення персоналу, використання робочого часу. Якісні ж характеризують атмосферу в колективі: рівень задоволеності працівників, силу мотивації, можливості кар'єрного зростання, стан корпоративної культури та інші чинники, що визначають результативність людських ресурсів.

Щоб отримати об'єктивну картину, підприємства застосовують різні аналітичні інструменти. Зокрема, вивчення руху робочої сили дозволяє визначати тенденції у кадровому складі та використовувати ці дані для прогнозування, планування і розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу.

В умовах сучасного розвитку туристичної сфери особливої ваги набуває використання новітніх підходів до управління кадрами. Науковці Федоришина Л. та Герасимчук Л. підкреслюють, що сучасна кадрова система має ґрунтуватися на інноваціях та враховувати позитивний досвід зарубіжних практик [30, с.190]. Такі нововведення можуть проявлятися як у поступовому вдосконаленні окремих елементів роботи з персоналом, так і в проведенні радикальних змін, що докорінно трансформують управлінську модель.

Оцінка ефективності кадрової діяльності здебільшого базується на кількісних показниках, адже саме вони відображають стан та динаміку використання трудових ресурсів. Ці індикатори є основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та гнучкості підприємства в умовах коливань ринку праці.

Важливим критерієм виступає плинність персоналу, що визначається співвідношенням кількості звільнених працівників до середньої чисельності штату у відсотках. Високий рівень цього показника вказує на серйозні проблеми з мотивацією, організацією праці чи управлінням колективом, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів.

Інший ключовий параметр – продуктивність праці, яка розраховується через обсяг реалізованих послуг на одного працівника. Саме цей показник дозволяє оцінити ефективність діяльності персоналу й визначити можливості для підвищення результативності, оскільки він безпосередньо пов'язаний з фінансовими підсумками роботи підприємства.

Не менш важливим є коефіцієнт відновлення персоналу – співвідношення кількості нових працівників до числа звільнених. Якщо він високий, то підприємство демонструє активну політику оновлення штату. Водночас при значній плинності кадрів це може свідчити про труднощі з утриманням співробітників [34, с.95].

Фонд робочого часу визначають шляхом множення середньої чисельності працівників на кількість робочих днів за певний період. Цей показник характеризує сукупний людський потенціал підприємства і використовується як базова величина для організації виробничого процесу, розподілу заробітної плати та складання графіків роботи. Ефективне управління фондом часу дозволяє знизити витрати, уникати простоїв і підвищувати результативність діяльності.

Разом із іншими індикаторами він формує реальне уявлення про стан кадрової системи та допомагає керівникам своєчасно виявляти проблемні аспекти, вживати заходів для їх усунення та оптимізувати управлінські рішення.

Окрім кількісних показників, значну роль відіграють якісні критерії оцінки персоналу. Вони відображають не стільки продуктивність у цифрах, скільки суб'єктивне ставлення працівників до своєї роботи та організації

загалом. Для їх аналізу зазвичай використовують опитування, анкетування, інтерв'ю або психологічні методики.

До головних якісних параметрів належать:

- Задоволеність роботою – оцінюється через опитування щодо умов праці, рівня зарплати та стосунків у колективі. Високий рівень задоволеності зменшує ризик звільнень і стимулює лояльність.
- Мотивація – показує, наскільки ефективно працює система матеріальних і нематеріальних стимулів. Низька мотивація є ознакою того, що політика заохочення потребує перегляду.
- Професійний розвиток – вимірюється участю співробітників у навчальних програмах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації. Високі показники означають стратегічне інвестування в людський капітал і підготовку персоналу до змін.
- Корпоративна культура – відображає згуртованість, спільні цінності та норми поведінки в колективі. Її рівень визначають шляхом експертних оцінок чи інтерв'ю. Сильна культура допомагає уникати конфліктів та створює сприятливий психологічний клімат.

Поєднання цих характеристик – як кількісних, так і якісних – забезпечує комплексну картину стану кадрової політики підприємства й дозволяє будувати довгострокові конкурентні переваги.

Якісні індикатори, на відміну від кількісних, відображають не лише статистику, а й внутрішні процеси кадрової системи. Вони показують рівень соціальної стійкості, здатність персоналу швидко пристосовуватись до змін і гнучко реагувати на нові виклики. Регулярний моніторинг таких показників формує основу для гармонізації трудових відносин і забезпечує довготривалу стабільність розвитку підприємства.

Таким чином, аналіз кадрової роботи доцільно розглядати як комплексне явище, що включає одночасно кількісні та якісні критерії. Щоб досягти високих результатів, організаціям необхідно застосовувати сучасні інноваційні практики управління, стимулювати професійний розвиток

працівників та формувати сприятливі умови для їхньої мотивації. Тільки системний підхід до управління людським потенціалом дозволяє туристичним компаніям зберігати конкурентоспроможність і стабільні позиції на ринку.

В умовах динамічного та непередбачуваного середовища особливої ваги набуває питання оцінки кадрової політики. Її результати допомагають ідентифікувати сильні сторони підприємства, визначати проблемні ділянки та формувати напрямки вдосконалення. Науковці відзначають необхідність інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання, адже лише поєднання різних підходів дає повну картину ефективності системи управління персоналом.

Так, Тюріна Н. вказує, що результативність кадрового менеджменту залежить від гнучкості організації та готовності застосовувати нові методи [22, с.120]. Педченко Н. наголошує на важливості сучасних підходів до аналізу, що охоплюють як цифрові показники (продуктивність, рівень заробітку, плинність кадрів), так і нематеріальні фактори – задоволеність роботою, лояльність, стан корпоративної культури [19, с.60].

Отже, кількісні методи забезпечують точність і дають швидкі результати у вигляді конкретних чисел, тоді як якісні методики дають можливість зрозуміти приховані механізми, які впливають на поведінку співробітників. Комбінування цих двох груп критеріїв створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективність управління персоналом безпосередньо визначає конкурентні можливості підприємства. Система оцінювання кадрів дає змогу визначити професійний рівень, виявити потенціал і оцінити якість виконання завдань. Сьогодні існує безліч підходів до оцінювання, проте дослідники підкреслюють необхідність їх систематизації та порівняння.

Заїка Ю. вважає, що розвиток кадрового потенціалу залежить від правильно розробленої системи оцінки, яка повинна враховувати специфіку діяльності компанії й актуальні ринкові тенденції [8, с.66]. Мотузенко О., своєю чергою, акцентує на доцільності використання багатокomпонентної

оцінки, що включає методи Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусів» та інші. Такий підхід дає можливість отримати об'єктивну інформацію про компетентність персоналу й вибудувати дієву систему його розвитку [13, с.123].

Методи оцінювання персоналу доцільно поділяти на три групи: кількісні, якісні та інтегровані.

- Кількісні спираються на аналіз вимірюваних показників (рівень продуктивності, виконання завдань, досягнення цільових індикаторів).
- Якісні фокусуються на вивченні поведінкових і психологічних характеристик, мотивації, навичок комунікації та особистісних якостей.
- Комбіновані поєднують обидва підходи й дають змогу отримати цілісне уявлення про результативність працівників.

Застосування цих методів є складовою управління трудовими ресурсами, оскільки вони дозволяють одночасно здійснювати об'єктивну діагностику діяльності та аналіз соціально-психологічного стану колективу. Вибір методики залежить від стратегічних завдань, корпоративної культури та наявних ресурсів підприємства.

КРІ (ключові показники ефективності) передбачає встановлення кількісних орієнтирів для оцінки роботи співробітників. Його перевага полягає у чіткості вимірювання, проте цей підхід не враховує якісних аспектів, зокрема командної взаємодії чи інноваційності.

МВО (управління за цілями) ґрунтується на погодженні завдань працівника з керівником. Метод сприяє зростанню мотивації, однак характеризується складністю у формулюванні цілей і ризиком суб'єктивної інтерпретації результатів.

«360 градусів» забезпечує багатоканальний зворотний зв'язок від колег, підлеглих, керівництва й клієнтів. Перевага – комплексність оцінки; недолік – трудомісткість та потреба в анонімності для об'єктивності.

Assessment Center базується на симуляційних завданнях, рольових іграх та аналізі ситуацій. Метод відзначається високою точністю прогнозу,

особливо під час відбору управлінського персоналу, проте потребує значних фінансових і часових витрат [17, с.43].

Метод компетенцій передбачає формування моделі ключових професійних компетентностей та оцінювання ступеня їх прояву. Він орієнтований на стратегічні цілі організації, але вимагає складної підготовчої роботи й значних організаційних ресурсів.

Таким чином, універсального методу не існує. Практика доводить доцільність застосування комбінованих підходів, що поєднують кількісні й якісні параметри. Це забезпечує більш об'єктивну оцінку персоналу та підвищує результативність кадрових рішень.

Аналіз показує, що жоден із розглянутих методів оцінювання персоналу не є універсальним, кожен має свої сильні та слабкі сторони. Вибір конкретного підходу визначається цілями оцінки, особливостями діяльності підприємства та доступними ресурсами. Так, KPI та MBO добре підходять для вимірювання досягнення визначених цілей і конкретних результатів роботи. Натомість методи, такі як «360 градусів» та Assessment Center, дають можливість отримати детальну інформацію про поведінкові характеристики працівників і їх потенціал. Метод компетенцій спрямований на стратегічний розвиток персоналу та забезпечує відповідність його професійних навичок вимогам посад [23, с.127].

Отже, для формування ефективної системи оцінювання доцільно комбінувати різні підходи, що дозволяє здійснювати всебічний аналіз як кількісних, так і якісних аспектів роботи співробітників. Такий комплексний підхід не лише об'єктивно відображає поточний рівень ефективності персоналу, а й допомагає визначити напрямки його професійного зростання та вдосконалення.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що менеджмент є багатогранним явищем, яке поєднує наукову основу, практичні методи та соціально-психологічні аспекти управління організаціями. Його сутність проявляється через систему принципів, функцій і методів, спрямованих на досягнення цілей організації, ефективне використання ресурсів та підвищення продуктивності праці. Сучасний менеджмент вимагає адаптації класичних підходів до нових економічних, політичних і соціальних умов, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати соціальну відповідальність і стабільний розвиток навіть у кризових ситуаціях. Таким чином, менеджмент виступає ключовим чинником ефективного функціонування та стратегічного розвитку будь-якої організації.

Туристична галузь України зазнала значних втрат через повномасштабне вторгнення Росії, що спричинило падіння внутрішнього та в'їзного туризму, руйнування інфраструктури та дефіцит кваліфікованого персоналу. Ситуація демонструє високу кризовість і потребує впровадження системного антикризового менеджменту, який враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, адаптує туристичний продукт до нових умов та забезпечує координацію дій усіх зацікавлених сторін. Ефективне управління в туристичній сфері потребує гнучкого підходу, орієнтації на клієнта, оптимізації взаємозв'язків усередині організацій та активного використання маркетингових стратегій, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток навіть у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ JOIN UP!

2.1. Загальна характеристика підприємства туристичної індустрії Join UP!

Сфера туристичних послуг об'єднує різноманітних учасників, серед яких туристичні оператори, агентства та компанії, що спеціалізуються на організації подорожей. Ключову роль у цьому сегменті відіграють туристичні оператори, оскільки вони формують туристичний продукт. Вони самостійно розробляють маршрути, встановлюють графіки турів, укладають договори з готелями, перевізниками, екскурсводою та іншими партнерами, які забезпечують якість та комфорт мандрівників [5, с.5]. Туроператор завжди функціонує як юридична особа, володіє необхідним капіталом та зобов'язаннями перед клієнтами. Важливо зазначити, що саме він відповідає за якість послуг. Окрім цього, оператор може діяти як агент, реалізуючи тури, розроблені іншими компаніями. Тому перед тим, як укласти договір на туристичні послуги, важливо дізнатися, хто є оператором подорожі, адже саме він нестиме відповідальність за її організацію. Якщо ж клієнт звертається до туристичного агентства, варто перевірити наявність у нього офіційного контракту з оператором, а також гарантії, які він надає.

Однією з провідних компаній у сфері туризму в Україні є Join UP!, що працює в Києві та представлена по всій країні. Компанія поєднує функції як туристичного оператора, так і агентства. Її історія розпочалася у 2001 році, коли вона була створена як агентство з організації подорожей, а у 2010 році отримала статус повноцінного оператора. Нині Join UP! об'єднує понад 600 співробітників, а її партнерська мережа налічує 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та близько 7300 партнерських точок [27].

Розвиток компанії стартував ще у 1996 році, коли на базі авіаційного сервісу ACS Ukraine було закладено основу для майбутньої туристичної

діяльності. Вже у 1997 році зареєстровано бренд Join UP!, який у 2009 році трансформувався у багатопрофільного туристичного оператора. Одними з перших запропонованих напрямків стали Об'єднані Арабські Емірати, Таїланд і Домініканська Республіка. У 2010 році компанія значно розширила географію своїх турів, додавши нові країни: Індію, Мексику, Кубу, Шрі-Ланку, Словенію, Андорру, Іспанію, Швейцарію та Йорданію [27].

З роками Join UP! зміцнював свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. У 2015 році компанія відкрила власні представництва в Азербайджані та Молдові [27]. Завдяки активному розвитку бренд Join UP! став впізнаваним серед мандрівників, а його стиль і підхід до роботи дозволяють йому виділятися серед конкурентів (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Логотип туроператора «Join UP!» (побудовано за даними [27])

Компанія орієнтується на глобальний підхід і прагне працювати без кордонів. З 2016 року одним із важливих напрямків її стратегії стало розширення присутності за межами України. Зокрема, на сьогоднішній день компанія має два офіси в Білорусі – у Гомелі та Бресті [27].

Join UP! є лідером серед українських туроператорів і станом на 2019 рік займала 30% ринку виїзного туризму в країні. У 2018 році послугами компанії скористалося 902,6 тисяч клієнтів, з яких 878,4 тисячі були українцями, що подорожували за кордон – найвищий показник серед усіх туроператорів України [27].

У 2019 році кількість клієнтів Join UP! зросла до 1,01 мільйона осіб, що на 11% більше, ніж у попередньому році. Найбільш популярними напрямками стали Єгипет, Туреччина, Іспанія, ОАЕ та Кіпр.

Протягом трьох туристичних сезонів компанія інвестувала 60 мільйонів гривень у розвиток внутрішнього туризму в Україні.

Join UP! також володіє авіакомпанією SkyUp, заснованою в 2017 році, яка почала здійснювати регулярні рейси з травня 2018 року.

З 2016 року компанія активно розвивала свої регіональні представництва, модернізувала офіси та залучала нових співробітників. Це дозволило значно збільшити обсяги продажу – більше ніж удвічі порівняно з попереднім роком.

У результаті національного рейтингу туристичних компаній України туроператор Join UP! продемонстрував надзвичайну стійкість і оперативність у боротьбі з викликами, які принесла війна. Після 24 лютого значна частина співробітників компанії вступила до лав ЗСУ, і навіть сформувала добровольчий загін під назвою «Скубат». Окрім цього, коли Київ зазнавав обстрілів, Join UP! разом з кількома ресторанами ініціювала приготування їжі для бійців, що захищають місто [27].

Щоб підтримати українців, які тимчасово перебувають за кордоном, компанія розробила програму «Як вдома». В рамках цієї програми туроператор забезпечив українців пільговими умовами для проживання в готелях і апартаментах в Чорногорії, Іспанії та Грузії. Це дозволило значно полегшити їхній побут в складних умовах, поки вони не можуть повернутися додому.

Попри складну ситуацію в Україні, Join UP! продовжує активно розвивати свою діяльність і розширювати географію свого бізнесу. У квітні компанія «Join UP! Baltics» розпочала продаж турів з країн Балтії до Туреччини, Чорногорії, Албанії та Греції, а пізніше додала в напрямки Єгипет, Занзібар та Шрі-Ланку.

Важливою перевагою компанії є наявність власного авіапарку. Туроператор активно використовує літаки своєї авіакомпанії SkyUp для виконання рейсів з Європи, що дає значну гнучкість в умовах закриття українського повітряного простору. Завдяки наявності більшості своїх літаків

за кордоном, компанія змогла швидко адаптуватися, відкривши дочірнє підприємство SkyUp Europe на Мальті. Це дозволяє компанії здійснювати рейси по країнах ЄС, що дає їй значну конкурентну перевагу.

Join UP! на сьогодні має понад 20 чартерних рейсів, що виконує авіакомпанія SkyUp Airlines, створена у 2017 році як стратегічний партнер туроператора. SkyUp працює за гібридною моделлю, виконуючи як чартерні рейси, так і регулярні рейси лоукост. З початкових двох літаків, авіакомпанія виросла до флоту, що налічує близько 15 Boeing 737, які здійснюють рейси на Близький Схід, Північну Африку та Європу. З квітня 2020 року авіакомпанія також почала перевозити вантажі, включаючи гуманітарну допомогу та засоби індивідуального захисту [27].

Для забезпечення безпеки своїх туристів Join UP! співпрацює з провідними страховими компаніями, такими як «USI» та «Рідна», що дає можливість легко придбати страховку на будь-які туристичні продукти. Це забезпечує туристам захист від різноманітних непередбачених ситуацій, таких як скасування рейсу, проблеми з візою, захворювання, нещасні випадки та інші форс-мажори. Туристи можуть включити страхування при бронюванні турів у будь-якому агентстві, яке співпрацює з Join UP!, що додає впевненості у подорожах. Фірмовий слоган компанії Join UP! – «Join Up! І цілого світу мало!», що відображає її прагнення зробити подорожі доступними, цікавими та різноманітними для кожного клієнта [27].

Основною місією туроператора є максимальне задоволення потреб клієнтів у сфері туристичних послуг. Компанія прагне не лише організовувати якісний відпочинок, а й створювати унікальний досвід для мандрівників. Головна мета Join UP! – досягнення стабільного прибутку та побудова довготривалих відносин із кожним клієнтом, що звернувся до компанії.



Рис. 2.2. Основні пріоритети компанії Join UP! (побудовано за даними [27])

Компанія Join UP! функціонує як офіційно зареєстрована юридична особа, маючи всі необхідні установчі документи, передбачені законодавством. Туроператор володіє відповідним статутом, сформованим капіталом, що слугував початковою фінансовою базою для його розвитку. Крім того, підприємство має свідоцтво про державну реєстрацію, яке підтверджує його легальну діяльність у сфері туризму. Детальну інформацію про ключові аспекти роботи туроператора Join UP! наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика туристичного оператора «Join UP!»

Організаційно правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Скорочена назва	«Join UP!»
КОД ЄДРПОУ	38729427
Дата реєстрації	13.05.2013р
Адреса	м. Київ, Харківське шосе, 3
Форма власності	недержавна
Розмір статного капіталу	72 671 000 грн.
Вид діяльності	79.12 Діяльність туристичних операторів

Джерело: складено автором на основі [27]

Головне завдання компанії полягає в тому, щоб якомога більшої кількості туристів забезпечити можливість відпочити цікаво, зручно і за

доступними цінами. Такий підхід сприяє не тільки розвитку бізнесу, а й зростанню кількості лояльних клієнтів, а також розширенню партнерських відносин. Вибір туру здійснюється менеджерами туристичного агентства з урахуванням індивідуальних побажань і вимог клієнта. Діяльність туроператора здійснюється на підставі ліцензії.

Компанія також пропонує партнерство через франшизу, що відкриває перед її партнерами низку переваг [27]:

- 1) Підтримка з боку головної компанії;
- 2) Використання відомого бренду;
- 3) Активне просування через соціальні мережі (SMM);
- 4) Професійне навчання для співробітників;
- 5) Спеціальні умови для партнерів;
- 6) Налагоджені зв'язки з провідними перевізниками та готельними мережами.

Туристична компанія виконує три основні функції, які визначають її операційну діяльність (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Функції Join Up! (побудовано за даними [27])

Join UP! займається самостійною розробкою турів, а також активно співпрацює з іншими туристичними компаніями як в Україні, так і за кордоном. У разі такої співпраці компанія отримує комісію в розмірі 10% від

вартості проданого туру. Join UP! спеціалізується на кількох типах турів, що детально показано на рис. 2.4.

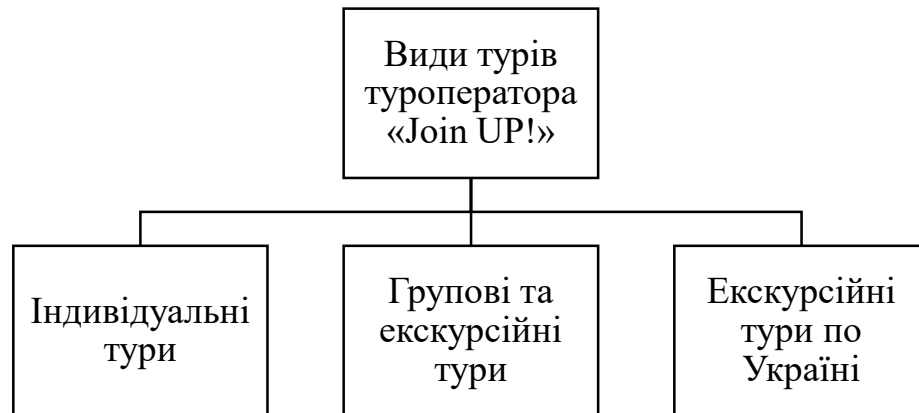


Рис. 2.4. Види турів туроператора «Join UP!» (побудовано за даними [27])

Список країн, до яких компанія пропонує тури, можна знайти в Додатку Б. Це, зокрема, такі напрямки, як Австрія, Албанія, Андора, Болгарія, Туреччина та інші країни Європи, Азії та Сходу. Одними з найбільш затребуваних пропозицій є гарячі тури. Проте знижки не обмежуються лише ними: компанія регулярно проводить акції на авіаперельоти, розміщення в готелях та організацію екскурсій. Всі актуальні пропозиції та нові напрямки можна знайти на офіційному сайті Join UP!, де оновлюється інформація про знижки та спеціальні акції.

За останні кілька років компанія Join UP! утримує беззаперечне лідерство на ринках таких популярних туристичних напрямків, як Чорногорія (30% ринку), Болгарія (30%), Шрі-Ланка (80%), Мальдівські острови, Об'єднані Арабські Емірати та Ізраїль. Туроператор регулярно організовує спеціальні акції, інформує своїх клієнтів про унікальні події та свята, а також пропонує можливість зануритися в культуру кожної країни. Крім того, Join UP! обирає для туристів лише найкращі готелі, пропонує конкурентні ціни та розробляє вигідні акційні пропозиції, що стимулюють додатковий інтерес до зазначених напрямків. Ці країни давно асоціюються з компанією, і тому

утримання лідерських позицій на цих ринках є для неї надзвичайно важливим [27].

Останнім часом компанія активно розвиває мережу франчайзингу, надаючи можливість приєднатися до Join UP! підприємствам – як ТОВ, так і ФОП, що займаються туристичним бізнесом і мають відповідні умови (орендують офісні приміщення). Компанія пропонує вигідні та прозорі умови співпраці, а також забезпечує постійну підтримку своїх партнерів. У рамках франшизи вони отримують корпоративне обладнання, вивіски, рекламні матеріали та сувенірну продукцію. Крім того, Join UP! регулярно організовує навчальні тренінги та пільгові тури для партнерів, щоб вони могли краще орієнтуватися на ринку.

Що стосується розвитку, Join UP! активно освоює нові напрямки та безперервно працює над поліпшенням якості своїх послуг. Компанія завжди оперативно інформує своїх постійних клієнтів і мережу агентів про новини у світі туризму, зміни в готельному сервісі, акції та інші важливі події [27].

Керівництво компанії приділяє значну увагу безпеці та комфорту своїх туристів, регулярно оновлюючи автопарк у приймаючих країнах. Транспортні засоби, що використовуються компанією, є сучасними, безпечними та обладнаними кондиціонерами та бездротовим інтернетом, що робить подорож комфортною та зручною для клієнтів.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників та ефективності системи менеджменту Join UP!

Для оцінки ефективності системи менеджменту Join UP! розглянемо організаційну структуру цієї туристичної компанії (рис. 2.5.).

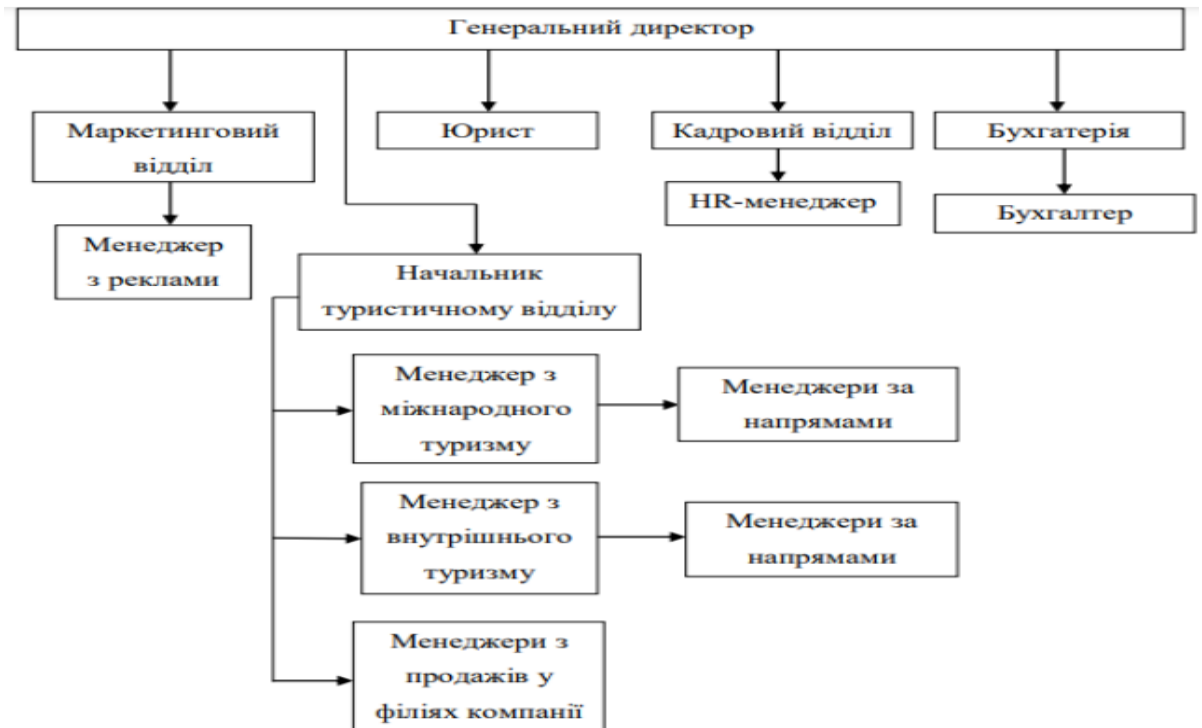


Рис. 2.5. Організаційна структура туристичної компанії «Join UP!» (побудовано за даними [27])

У ТОВ «ДЖОІН АП!» генеральний директор очолює компанію та координує діяльність усіх підрозділів, до яких належать: менеджери з туризму, менеджери з реклами, бухгалтер, юрист, туристичний відділ та кадровий відділ. Всі співробітники перебувають на одному рівні і мають можливість вільної взаємодії один з одним.

Генеральний директор відповідає за стратегічне і поточне управління компанією, контролює роботу всіх підрозділів та забезпечує виконання поставлених завдань. Він видає обов'язкові накази, представляє інтереси підприємства у зовнішніх відносинах, укладає договори та здійснює юридичні дії від імені компанії. Генеральний директор також затверджує штатні розписи, кошториси, тарифи на послуги, відкриває банківські рахунки і контролює фінансові потоки.

Бухгалтер підпорядковується генеральному директору і забезпечує фінансову стабільність підприємства. Його завдання включають ведення

бухгалтерського обліку, складання фінансової, податкової та статистичної звітності, розрахунок заробітної плати, калькуляцію вартості туристичних послуг та ведення касових операцій.

Менеджер з туризму організовує та координує роботу туристичного напрямку компанії. Він підтримує клієнтську базу, розробляє туристичні продукти, проводить консультації клієнтів, готує документи для подорожей, укладає договори з партнерами та контролює якість надання послуг. Менеджер також аналізує ринок туристичних послуг, складає маршрути та розраховує вартість турів.

Менеджер з реклами займається просуванням компанії та залученням нових клієнтів. Він планує та реалізує рекламні кампанії, веде просування у соціальних мережах та медіа, оцінює ефективність маркетингових заходів і пропонує шляхи оптимізації.

Юрист забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, готує та перевіряє договори, представляє компанію у правових питаннях, консультує співробітників щодо дотримання законодавства та регламентів.

Туристичний відділ організовує групові та індивідуальні тури, контролює бронювання та оформлення квитків, займається обслуговуванням клієнтів і забезпечує комунікацію між підрозділами для підвищення ефективності роботи.

Кадровий відділ відповідає за підбір та оформлення персоналу, веде кадровий облік, організовує навчання та мотиваційні програми для співробітників, забезпечує взаємодію між керівництвом і працівниками щодо робочих процесів.

Керівництво ТК «JOIN UP!» приділяє особливу увагу підвищенню якості послуг та розвитку персоналу. Компанія прагне займати провідні позиції на ринку туристичних послуг, тому відповідальність і професіоналізм співробітників є ключовими чинниками її успіху.

Менеджери дотримуються власних стандартів якості, що гарантують високий рівень обслуговування клієнтів. Для обробки замовлень

використовуються сучасні технології та автоматизовані системи бронювання, що дозволяє скоротити час на оформлення поїздок, підвищити точність обслуговування та знизити витрати клієнтів до 30%.

Балансова звітність ТОВ «ДЖОІН АП!» за період 2022–2024 років демонструє істотні коливання в структурі активів підприємства, що відображає як динаміку управлінських рішень, так і зовнішні впливи на фінансово-економічну діяльність компанії. Аналіз активів свідчить про суттєві зміни у складі необоротних та оборотних ресурсів компанії, а також про певні ризики у сфері дебіторської заборгованості та ліквідності.

Розглядаючи необоротні активи, варто відзначити, що загальна їх вартість за 2024 рік зменшилась на 19 950 тис. грн порівняно з 2023 роком, що складає 58,42%, та на 21 896 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, тобто зменшення склало 60,66%. Основним фактором такого скорочення стало різке зниження вартості нематеріальних активів, які зменшились з 24 184 тис. грн у 2023 році до 13 297 тис. грн у 2024 році, що еквівалентно падінню на 45,02%. Паралельно збільшилась накопичена амортизація, яка у 2024 році склала 64 279 тис. грн, що на 20,39% більше, ніж у 2023 році. Така тенденція може свідчити про інтенсивну амортизацію та переоцінку нематеріальних активів, а також про активне використання раніше створених нематеріальних ресурсів підприємства.

Щодо основних засобів, їх залишкова вартість у 2024 році зменшилась майже втричі порівняно з 2023 роком, з 2 964 тис. грн до 903 тис. грн, що еквівалентно падінню на 69,53%. Це зниження відбулося на фоні зменшення первісної вартості на 2 468 тис. грн та одночасного зменшення зносу на 407 тис. грн. Подібна динаміка може бути пов'язана із списанням або реалізацією частини основних засобів, а також з відсутністю суттєвих капітальних інвестицій у цей період [27].

Привертає увагу і повна відсутність довгострокових фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості у 2024 році. Якщо у 2022 році довгострокові фінансові інвестиції склали 2 085 тис. грн., то в наступні роки

їх значення стало нульовим. Це свідчить про ліквідацію або продаж довгострокових фінансових активів. Аналогічно, довгострокова дебіторська заборгованість у 2023 році складала 7 002 тис. грн, а у 2024 році вона повністю зникла, що може бути пов'язано із погашенням старих заборгованостей або реструктуризацією розрахунків.

Якщо перейти до оборотних активів, то спостерігається зменшення їх загальної вартості на 147 639 тис. грн, що відповідає 10,14% порівняно з попереднім роком, але при цьому приріст на 280 329 тис. грн у порівнянні з 2022 роком (27,27%) демонструє позитивну динаміку за трирічний період. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги залишається ключовим компонентом оборотних активів, становлячи 300 312 тис. грн у 2024 році, що на 12 341 тис. грн більше ніж у 2023 році, або зростання на 4,28%. У порівнянні з 2022 роком зростання дебіторської заборгованості вражає – понад 1 154 000%, що вказує на початково мінімальні значення у 2022 році та суттєве нарощення обсягів реалізації продукції на умовах відстрочених платежів.

Разом з тим, дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами зменшилась на 67,29% у порівнянні з 2023 роком, а дебіторська заборгованість за нарахованих доходів майже зникла, знизившись на 99,46% у порівнянні з 2022 роком. Це може свідчити про більш ефективну систему управління авансами та обмеження ризику невиконання контрактних зобов'язань.

Ще одним значущим показником є грошові кошти та їх еквіваленти. У 2024 році залишок грошових коштів на рахунках компанії становив 171 тис. грн, що на 38,27% менше ніж у 2023 році та майже на 99,56% менше ніж у 2022 році [27]. Таке зменшення може вказувати на активне використання грошових ресурсів у поточній діяльності, реінвестування у дебіторську заборгованість або інші операційні потреби, що суттєво зменшило ліквідність компанії.

Витрати майбутніх періодів у 2024 році стали негативними (-35 тис. грн), що відображає перевищення амортизованих або списаних витрат над

нарахованими, тоді як у 2023 році цей показник складав 1 476 тис. грн. Зменшення на 1 511 тис. грн, або 102,36%, сигналізує про завершення ряду попередньо запланованих витрат, можливо, пов'язаних із договірними або проектними зобов'язаннями.

В цілому, структура активів ТОВ «ДЖОІН АП!» у 2024 році демонструє тенденцію до зменшення частки необоротних активів при одночасному нарощуванні оборотних ресурсів. Зменшення балансової вартості необоротних активів на 58,42% і одночасне зростання оборотних активів за трирічний період на 27,27% вказує на стратегічну переорієнтацію підприємства у бік операційної діяльності та більш динамічного управління оборотними ресурсами.

Балансова сума активів станом на кінець 2024 року склала 1 321 877 тис. грн, що на 167 589 тис. грн менше ніж у 2023 році (скорочення на 11,25%), але на 258 433 тис. грн більше ніж у 2022 році (зростання на 24,31%) [27]. Така динаміка демонструє, що незважаючи на суттєві внутрішні коливання окремих статей, загальна вартість активів компанії зростає порівняно з початковим періодом аналізу, що може свідчити про стабільність бізнес-моделі та адаптивність підприємства до умов ринку.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що ключовими чинниками зміни структури активів ТОВ «ДЖОІН АП!» у 2024 році були інтенсивна амортизація нематеріальних активів, скорочення основних засобів, ліквідація довгострокових фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості, а також концентрація на управлінні оборотними активами, зокрема дебіторською заборгованістю. При цьому зростання оборотних ресурсів та загальної балансової суми активів у порівнянні з 2022 роком вказує на можливе покращення операційної ефективності та здатність компанії підтримувати ліквідність попри скорочення окремих активів.

Балансова звітність ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2022–2024 роки дозволяє здійснити всебічний аналіз пасивів підприємства, оцінити зміни у структурі власного капіталу та зобов'язань, а також визначити основні фінансові ризики

та тенденції розвитку. Загальний баланс на кінець 2024 року становить 1 321 877 тис. грн, що на 167 589 тис. грн менше ніж у 2023 році, проте на 258 433 тис. грн більше ніж у 2022 році, що свідчить про певну стабілізацію фінансового стану компанії після значних коливань у попередні роки [27].

Власний капітал підприємства залишається негативним протягом усього аналізованого періоду, що відображає системну непокриту збитковість діяльності. Зареєстрований капітал у 2024 році становив 72 671 тис. грн, залишаючись незмінним протягом трьох років. Це демонструє стабільність базового капіталу та відсутність додаткових внесків чи емісійного доходу. Разом із тим, ключовим чинником негативного власного капіталу є нерозподілений прибуток (точніше – накопичений збиток), який станом на кінець 2024 року склав -808 529 тис. грн. У порівнянні з 2023 роком, нерозподілений збиток збільшився на 218 972 тис. грн (37,15%), а відносно 2022 року зріс на 459 349 тис. грн (131,53%). Таким чином, негативний власний капітал підприємства збільшився на 42,37% порівняно з попереднім роком, а за три роки його зростання становить 166,12% [27].

Наявність значного негативного власного капіталу свідчить про системну збитковість та потребу у коригуючих заходах щодо фінансової стабілізації. Така ситуація може зумовлювати обмеження доступу до зовнішнього фінансування та впливати на кредитний рейтинг компанії. Водночас стабільний зареєстрований капітал створює певну базу для потенційного рекапіталізації або реструктуризації власних коштів.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення у балансі ТОВ «ДЖОІН АП!» відсутні. Відсутність відстрочених податкових зобов'язань, довгострокових кредитів, пенсійних зобов'язань або інших довгострокових резервів свідчить про мінімізацію ризиків на майбутні періоди та про відсутність значного довгострокового боргового навантаження. З одного боку, це зменшує фінансові ризики, пов'язані із виплатами за кредитами чи іншими довгостроковими зобов'язаннями, проте з іншого боку – може свідчити про

відсутність стратегічного фінансування капітальних проектів та інвестицій у розвиток.

Найбільш динамічним і водночас складним у структурі пасиву є розділ поточних зобов'язань. Загальна сума поточних зобов'язань у 2024 році становила 2 057 735 тис. грн, що на 51 383 тис. грн більше ніж у 2023 році (зростання на 2,56%) та на 717 782 тис. грн більше ніж у 2022 році (зростання на 53,56%) [27]. Це демонструє, що компанія активно використовує короткострокові зобов'язання у фінансуванні поточної діяльності та операційних потреб, водночас підтримуючи можливість регулювати ліквідність.

У структурі поточних зобов'язань слід виділити кілька ключових статей. Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зменшилась до 108 тис. грн у 2024 році, що на 25% менше, ніж у 2023 році, і на 96,09% менше ніж у 2022 році. Це свідчить про суттєве скорочення зовнішніх операційних зобов'язань перед постачальниками та підрядниками. Розрахунки з бюджетом, що включають податкові зобов'язання, зменшились на 68,78% порівняно з 2023 роком, хоча залишились позитивними на рівні 187 тис. грн. Таке зниження може бути пов'язане із погашенням податкових зобов'язань та оптимізацією податкової політики підприємства.

Розрахунки з оплати праці зменшились на 73,28% порівняно з 2023 роком, що вказує на суттєве скорочення невиплачених зарплатних зобов'язань. Це може свідчити про підвищення ефективності управління фондом оплати праці або зміну кадрової політики підприємства. За одержаними авансами зобов'язання зменшились на 10 896 тис. грн (11,41%) порівняно з 2023 роком і на 306 828 тис. грн (78,38%) у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про поступове використання отриманих авансів та зменшення залежності від попередніх платежів клієнтів[27].

Важливу частку у поточних зобов'язаннях займають поточні забезпечення, які у 2024 році склали 5 435 тис. грн, що на 50,80% менше ніж у 2023 році. Таке зменшення свідчить про скорочення відкладених витрат або

обов'язкових резервів, що використовуються для покриття потенційних ризиків операційної діяльності. Зменшення поточних забезпечень на фоні зростання загальних поточних зобов'язань може свідчити про зміну стратегії управління ризиками та оптимізацію короткострокових фінансових ресурсів.

Найбільш суттєвим у структурі пасиву є інші поточні зобов'язання, які складають понад 1,9 млн тис. грн у 2024 році та демонструють зростання на 70 620 тис. грн (3,72%) порівняно з 2023 роком і на 1 039 937 тис. грн (111,05%) у порівнянні з 2022 роком [27]. Це свідчить про значне нарощування зобов'язань, що не підпадають під класифікацію стандартних статей, та може включати зобов'язання за договорами, фінансові розрахунки з контрагентами та інші поточні операційні витрати. Така концентрація у структурі пасиву підкреслює високий рівень операційної залежності компанії від короткострокового фінансування та необхідність ефективного управління ліквідністю.

Аналіз загальної структури пасиву дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, негативний власний капітал продовжує залишатися основним джерелом фінансового ризику. Суттєве накопичення збитків у нерозподіленому прибутку потребує корекційних заходів, включаючи можливу рекапіталізацію або реструктуризацію фінансових ресурсів. По-друге, відсутність довгострокових зобов'язань означає відсутність значного боргового навантаження, але водночас вказує на обмеженість стратегічного фінансування капітальних проектів. По-третє, зростання поточних зобов'язань та інших короткострокових фінансових інструментів вказує на активне використання операційного фінансування, що вимагає ефективного управління ліквідністю та контроль над дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Зіставлення пасиву з активами підприємства демонструє, що балансова сума активів і пасивів у 2024 році збалансована на рівні 1 321 877 тис. грн. Водночас дисбаланс між власним капіталом і поточними зобов'язаннями підкреслює фінансову залежність підприємства від зовнішніх та

короткострокових джерел фінансування, що потребує стратегічного планування та управління ризиками ліквідності.

Висновки щодо тенденцій розвитку пасиву ТОВ «ДЖОІН АП!» такі: негативний власний капітал залишатиметься ключовим викликом для фінансової стабільності; відсутність довгострокових зобов'язань створює як переваги у вигляді низького боргового навантаження, так і обмеження у стратегічних інвестиціях; активне нарощування поточних зобов'язань вимагає підвищеної уваги до управління грошовими потоками та контролю за операційними ризиками; довгострокова стабілізація фінансового стану можлива через оптимізацію структури власного капіталу та збалансування поточних фінансових зобов'язань.

Фінансові результати ТОВ «ДЖОІН АП!» за період 2022–2024 років демонструють значні коливання у доходах, витратах та фінансових результатах, що відображає як зміни у операційній діяльності підприємства, так і вплив зовнішніх економічних факторів. Аналіз таблиці А.3. дозволяє оцінити динаміку чистого доходу, валового прибутку, операційних витрат та чистого фінансового результату, а також виявити ключові ризики та напрями для підвищення ефективності діяльності.

Починаючи з основного показника – чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, варто відзначити його різке зниження у 2024 році. Чистий дохід становив лише 376 тис. грн, що на 16 263 тис. грн менше ніж у 2023 році, або на 97,74%. У порівнянні з 2022 роком падіння склало 6 820 тис. грн (94,79%). Така динаміка свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації продукції або про зміну структури продажів, яка привела до практично нульового доходу у порівнянні з попереднім періодом. Враховуючи, що собівартість реалізованої продукції у 2024 році була нульовою, валовий прибуток фактично збігається з доходом від реалізації і склав 376 тис. грн. Це означає, що підприємство майже не отримувало операційного доходу від основної діяльності, що є тривожним сигналом для стабільності бізнесу.

Інші операційні доходи у 2024 році склали 46 686 тис. грн, що на 54,12% менше, ніж у 2023 році, проте на 28 583 тис. грн більше, ніж у 2022 році (+158,05%). Це свідчить про те, що компанія частково компенсувала зниження доходів від реалізації за рахунок інших операційних джерел, що можуть включати доходи від надання послуг, фінансові операції або операції з активами. Така диверсифікація доходів дозволяє підтримувати певний рівень ліквідності та забезпечувати функціонування підприємства.

Адміністративні витрати у 2024 році становили 25 946 тис. грн, що на 28 938 тис. грн менше, ніж у 2023 році, тобто скорочення склало 52,73%. У порівнянні з 2022 роком адміністративні витрати зменшились на 4 605 тис. грн (15,07%) [27]. Таке зниження адміністративних витрат може свідчити про оптимізацію управлінських процесів, скорочення непотрібних витрат або реструктуризацію організаційної структури.

Витрати на збут у 2024 році склали 47 168 тис. грн, що на 16 175 тис. грн менше ніж у 2023 році (25,53%), проте на 20 465 тис. грн більше ніж у 2022 році (76,63%). Це свідчить про активну роботу компанії щодо підтримки збутової діяльності на достатньому рівні, незважаючи на скорочення обсягів основного доходу, що може бути пов'язано з переходом на нові канали реалізації або підвищенням ефективності маркетингових заходів.

Інші операційні витрати у 2024 році склали 194 830 тис. грн, що на 50 751 тис. грн менше, ніж у 2023 році (20,67%), але на 102 475 тис. грн більше ніж у 2022 році (110,91%). Високий рівень інших операційних витрат може включати витрати на забезпечення поточної діяльності, відшкодування боргів, резерви та інші непередбачувані витрати. Хоча зниження цих витрат у порівнянні з попереднім роком є позитивним показником, їхній абсолютний рівень залишається значним і впливає на фінансовий результат.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році склав 220 882 тис. грн збитку, що на 24 644 тис. грн менше ніж у 2023 році (-10,04%), проте на 96 672 тис. грн більше ніж у 2022 році (+77,73%). Незважаючи на скорочення збитку порівняно з 2023 роком, підприємство продовжує

демонструвати високий рівень операційного збитку, що потребує уваги щодо оптимізації витрат та підвищення доходів від основної діяльності [27].

Інші фінансові доходи у 2024 році становили 1 315 тис. грн, що на 25 703 тис. грн менше ніж у 2023 році (-94,78%) та на 1 693 тис. грн менше ніж у 2022 році (-56,29%). Фінансові витрати фактично знизились до мінімуму – 11 тис. грн у 2024 році порівняно з 15 712 тис. грн у 2023 році, що відображає суттєве зменшення боргових або кредитних витрат підприємства. Втрати від участі в капіталі у 2024 році були відсутні, тоді як у 2022 році становили 1 978 тис. грн, що свідчить про зменшення ризику від інвестицій у дочірні або асоційовані підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році становив 219 582 тис. грн збитку, що на 14 538 тис. грн менше, ніж у 2023 році (-6,21%), але на 96 353 тис. грн більше ніж у 2022 році (+78,15%). Подібна динаміка свідчить про покращення контролю за витратами та певне зменшення збитковості операційної діяльності, незважаючи на дуже низькі доходи від реалізації. Відповідно, чистий фінансовий результат також відображає збиток у розмірі 219 582 тис. грн, що повторює тенденції операційного збитку та є критично важливим для аналізу фінансового стану компанії.

Аналіз елементів операційних витрат показує, що матеріальні затрати у 2024 році склали 492 тис. грн, що на 823 тис. грн менше ніж у 2023 році (-62,61%) і на 340 тис. грн менше, ніж у 2022 році (-40,86%). Витрати на оплату праці зросли до 54 454 тис. грн у 2024 році, що на 15 132 тис. грн менше, ніж у 2023 році (-21,74%), але на 28 442 тис. грн більше, ніж у 2022 році (+109,36%). Це свідчить про скорочення персоналу або оптимізацію фондової політики у порівнянні з попереднім роком та водночас збільшення витрат порівняно з базовим 2022 роком [27].

Відрахування на соціальні заходи зменшились на 12,14% порівняно з 2023 роком, до 11 526 тис. грн, що відображає поступове скорочення соціальних зобов'язань, водночас амортизаційні витрати залишились стабільними на рівні 12 906 тис. грн, демонструючи практично незмінний

рівень використання основних засобів. Інші операційні витрати у 2024 році зменшились на 78 138 тис. грн (-29,3%), але порівняно з 2022 роком вони збільшились на 83 394 тис. грн (+79,26%), що підкреслює високий рівень змінності витрат у структурі операційної діяльності. Загалом сукупні операційні витрати склали 267 936 тис. грн, що на 95 872 тис. грн менше, ніж у 2023 році (-26,36%) та на 118 327 тис. грн більше, ніж у 2022 році (+79,07%).

Сукупний дохід підприємства, включаючи чистий фінансовий результат та інші доходи, у 2024 році склав збиток у розмірі 219 582 тис. грн, що на 6,21% менше ніж у 2023 році та на 78,15% більше ніж у 2022 році. Це свідчить про стабілізацію рівня збитків у 2024 році після різкого падіння доходів та високих витрат у 2023 році [27].

Таким чином, фінансові результати ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2024 рік характеризуються критично низьким доходом від реалізації продукції, високими операційними витратами та значним фінансовим збитком. Основні тенденції: різке зниження доходів основної діяльності, часткова компенсація за рахунок інших операційних доходів, скорочення адміністративних витрат і витрат на збут, стабілізація амортизаційних витрат та оптимізація витрат на оплату праці.

На основі аналізу можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, підприємству слід переглянути стратегію реалізації продукції та пошук нових каналів доходів, оскільки основна діяльність практично не приносить прибутку. По-друге, важливим напрямом є контроль та оптимізація інших операційних витрат, що залишаються значними навіть після скорочень. По-третє, необхідно продовжувати ефективне управління фондом оплати праці та матеріальними витратами для підвищення операційної рентабельності. По-четверте, стабілізація фінансового результату у 2024 році свідчить про потенціал до поступового відновлення прибутковості за рахунок зниження витрат і оптимізації структури доходів.

Висновок: фінансові результати ТОВ «ДЖОІН АП!» у 2024 році залишаються критично негативними, але демонструють ознаки стабілізації

порівняно з 2023 роком. Стратегічним завданням є підвищення доходів від основної діяльності, контроль операційних витрат та зменшення фінансового ризику для забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Дані, відображені на рис. 2.6, демонструють тенденції у професійному навчанні персоналу за останні роки. У 2021 році навчання пройшли 33 співробітники, така ж кількість залишалася незмінною у 2023 році. Проте у 2024 році кількість учасників навчальних програм скоротилася до 21 особи. Це зниження може бути наслідком зміни стратегії розвитку персоналу, перегляду політики підготовки кадрів або впливу інших внутрішніх організаційних факторів, таких як обмеження бюджету на навчання чи оптимізація процесів підвищення кваліфікації.

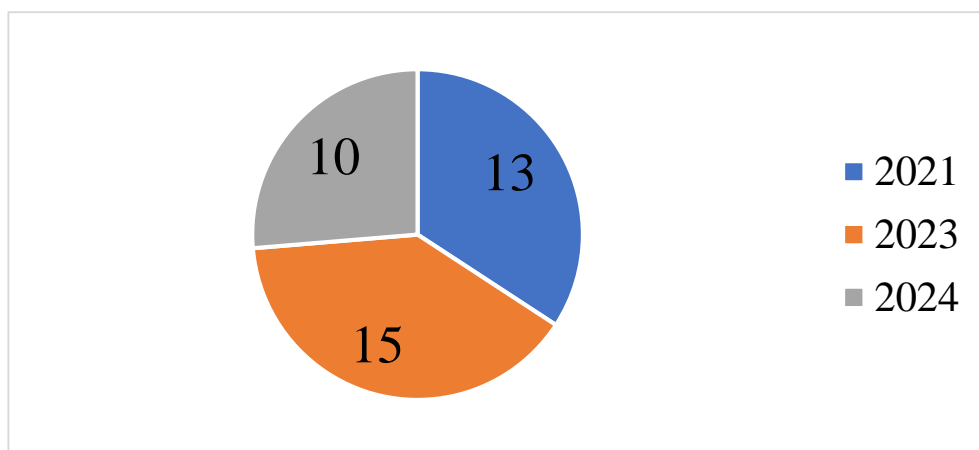


Рис. 2.6. Динаміка чисельності працівників «JOIN UP!», які пройшли адаптацію за 2021-2024 рр. (побудовано за даними [27])

Зменшення числа навчань вказує на необхідність перегляду підходів до розвитку компетенцій співробітників, щоб підтримувати професійний рівень команди та забезпечити ефективність виконання завдань компанії.

На рис. 2.7. наведено показники з планування кар'єри працівників «JOIN UP!» за 2021-2024 рр.

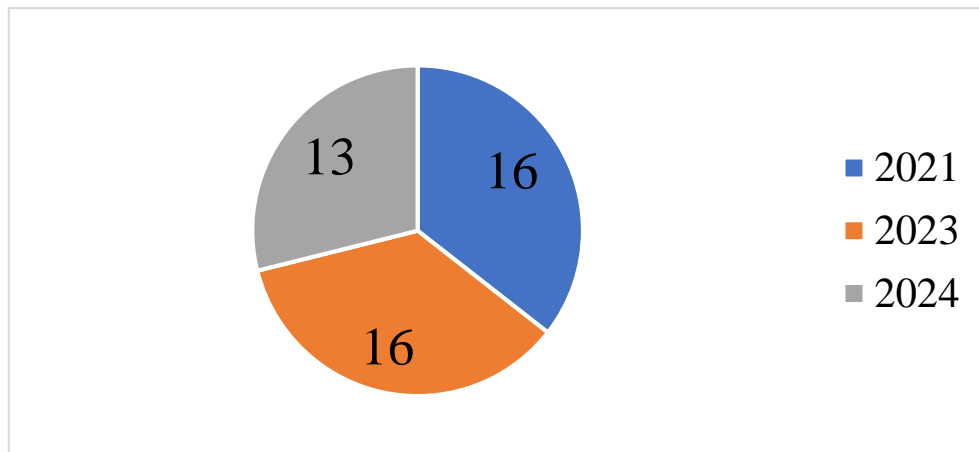


Рис. 2.7. Показники з планування кар'єри працівників «JOIN UP!» за 2021-2024 рр. (побудовано за даними [27])

«JOIN UP!» приділяє особливу увагу професійному розвитку співробітників, що реалізується через комплексну систему внутрішнього навчання та підвищення компетенцій персоналу. Керівництво компанії розглядає інвестиції у навчання як стратегічний інструмент, що підвищує продуктивність, формує конкурентні переваги та забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі.

Програми навчання виходять за рамки стандартного оволодіння професійними навичками. Вони включають ознайомлення зі станом справ у компанії, стратегічними планами та перспективними напрямками діяльності. Крім технічного навчання, такі заходи сприяють підвищенню мотивації, зміцненню лояльності та активному залученню співробітників у корпоративні процеси.

Координацію освітніх заходів здійснюють HR-менеджери, відділ управління персоналом та керівники підрозділів. Для планування річного циклу професійного розвитку визначають потреби кожного підрозділу, подають заявки до відділу кадрів до 25 січня, після чого формується загальний план навчання. Він охоплює підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та адміністративного персоналу. У разі необхідності додаткового навчання, не передбаченого планом, керівники підрозділів можуть подавати окремі заявки.

За результатами 2024 року навчальні програми пройшли 21 співробітник, що менше, ніж у 2023 році, коли навчання завершили 33 працівники. Програми розробляються безпосередньо компанією та затверджуються керівництвом. Індивідуальне навчання передбачає самостійне опрацювання матеріалу із консультаціями від керівників та фахівців підрозділу [27].

Компанія активно розвиває професійні навички своїх співробітників через різноманітні навчальні програми та курси підвищення кваліфікації. Планування навчального процесу включає створення детального розкладу занять, визначення термінів іспитів та контрольних заходів. Відділ кадрів у тісній взаємодії з керівниками підрозділів визначає послідовність, тривалість і місце проведення теоретичних та практичних сесій.

У 2024 році 65 працівників «JOIN UP!» пройшли курси підвищення кваліфікації, що на 5 осіб менше, ніж у попередньому році. Зменшення кількості учасників пов'язане зі скороченням фінансування навчальних програм та підвищенням вартості курсів. Перепідготовка співробітників передбачає отримання нових знань та навичок за різними спеціальностями, що дозволяє швидко реагувати на зміни в структурі компанії, впроваджувати нові напрями діяльності та забезпечувати кадрові потреби.

Програму професійного навчання на 2025 рік можна знайти у Додатку Є. Розглядаючи ці дані, можна зробити висновок, що план підвищення кваліфікації працівників ТОВ JOIN UP!» на 2025 рік включає різноманітні освітні заходи, спрямовані на розвиток професійних та управлінських компетенцій. Найбільші ресурси виділені на січень, коли заплановано курс для інженерів, що підкреслює пріоритетність технічних спеціалістів для стратегічного розвитку компанії [27].

Протягом року велика увага приділяється формуванню управлінських навичок: проводяться тренінги з ефективного керівництва, управління проєктами та вирішення конфліктних ситуацій. Помітно, що більшість заходів зосереджена в першій половині року, що пов'язано з плануванням бюджету та

оперативними потребами організації. Місяці, які раніше були «порожніми» – березень, травень та вересень – тепер включають тренінги, що дозволяє рівномірніше розподілити освітні активності протягом року. Загалом на навчання передбачено 510 250 грн, що свідчить про посилення інвестицій у розвиток персоналу порівняно з минулими роками.

В умовах сучасних економічних та політичних викликів, зокрема через війну в Україні, туристичний сектор стикається з новими складнощами, які потребують гнучких підходів до управління кадрами та їх професійного зростання. Для стимулювання співробітників у галузі туризму особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації та освоєнню нових навичок. Зміни в технологіях та автоматизованих системах управління роблять необхідним оновлення знань у сфері менеджменту, маркетингу та роботи з програмним забезпеченням, яке використовується у повсякденній діяльності компанії.

Основна система оплати праці в «JOIN UP!» передбачає почасово-преміальну модель: зарплата розраховується на основі відпрацьованих годин, з додатковими преміями за виконання завдань та досягнення ключових показників. Щоб підвищити мотивацію та продуктивність, запроваджено надбавку у розмірі 20% від базового окладу, що стимулює співробітників досягати стратегічних цілей підприємства.

2.3. Визначення проблем та недоліків у системі управління

Аналізуючи результати SWOT-аналізу, можна виділити основні сильні сторони «JOIN UP!». До них належать високий професійний рівень співробітників, ефективні управлінські процеси та активне застосування цифрових технологій для оптимізації роботи. Водночас серед слабких сторін компанії варто відзначити відсутність довгострокового кадрового планування, недостатню нематеріальну мотивацію персоналу та збільшене навантаження на працівників через скорочення кадрового резерву.

SWOT-аналіз діяльності «JOIN UP!»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока професійна компетентність співробітників, що підвищує конкурентоспроможність компанії.	1. Відсутність довгострокового плану розвитку персоналу в умовах воєнного часу.
2. Гнучка організаційна структура, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.	2. Недостатня система нематеріальної мотивації, що знижує залученість працівників.
3. Використання цифрових платформ та дистанційних технологій для забезпечення безперервності роботи.	3. Перевантаження співробітників через обмежений кадровий резерв.
4. Відносно стабільна система управління, що забезпечує ефективну координацію роботи навіть у кризових ситуаціях.	4. Відтік кадрів через загрозу мобілізації та міграційні процеси.
Можливості	Загрози
1. Інвестування в професійне навчання та перепідготовку для адаптації персоналу до нових умов ринку.	1. Мобілізація працівників, що може призвести до кадрового дефіциту та порушення бізнес-процесів.
2. Запровадження нових програм мотивації, включаючи психологічну підтримку, для утримання ключових співробітників.	2. Зменшення фінансової спроможності клієнтів унаслідок економічної нестабільності, що ускладнює розвиток персоналу.
3. Використання гнучких форматів зайнятості та віддаленої роботи для розширення кадрового потенціалу.	3. Втрата ключових спеціалістів через зміну місця проживання або еміграцію внаслідок воєнних подій.
4. Співпраця з міжнародними партнерами та участь у грантових програмах для підтримки розвитку персоналу.	4. Психоемоційне вигорання працівників через стрес та нестабільність.

Джерело: складено автором на основі [27]

Найсуттєвішою загрозою для підприємства є мобілізація співробітників, що може призвести до критичного дефіциту кадрів та порушення бізнес-процесів. Додатково компанія стикається з викликами, пов'язаними з міграцією працівників, зниженням платоспроможності клієнтів та психоемоційним вигоранням персоналу в умовах воєнного стану.

Разом з тим, підприємство має значні можливості для адаптації: інвестування в професійне навчання, залучення міжнародної підтримки та впровадження гнучких моделей дистанційної роботи можуть допомогти знизити ризики та підвищити ефективність діяльності. Отже, стратегічні пріоритети розвитку «JOIN UP!» включають удосконалення системи

мотивації, забезпечення стабільності кадрів та розширення міжнародного співробітництва.

Ефективність реалізації стратегічних планів «JOIN UP!» значною мірою залежить від того, наскільки грамотно використовується наявний кадровий ресурс і наскільки швидко впроваджуються програми професійного розвитку співробітників. Для посилення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг керівництво компанії розробило поетапну стратегію управління персоналом із застосуванням соціально-психологічних методів [27].

Програма передбачає декілька етапів, спрямованих на поєднання потенціалу співробітників із потребами бізнесу. На першому етапі було проведено аналіз відповідності існуючої системи управління кадрами стратегічним цілям компанії. У 2025 році відділ кадрів організував анкетування серед дев'яти керівників ключових підрозділів: виробничого, комерційного, маркетингового, фінансового, адміністративного, а також служб, безпосередньо пов'язаних із туристичною діяльністю.

Анкетування складалося з 12 запитань і дозволяло оцінити основні характеристики кадрової політики: професійний рівень менеджменту, адаптивність працівників, соціальні аспекти та інші важливі параметри. Узагальнені результати наведені у таблиці 2.3., де відображено відсоткове співвідношення відповідей «висока оцінка», «середня оцінка» та «низька оцінка» для кожного з показників.

Таблиця 2.3

**Результати анкетування керівників «JOIN UP!» щодо
взаємозв'язку бізнес-цілей та кадрової політики**

Показник	Висока оцінка, %	Середня оцінка, %	Низька оцінка, %
1	2	3	4
1. Авторитет керівництва	90	10	0
2. Кваліфікація топ-менеджменту	78	22	0
3. Інформованість про стратегічні пріоритети	67	22	11
4. Гнучкість управлінської системи	56	33	11

Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4
5. Фінансова незалежність	71	19	10
6. Рівень соціальної політики	33	44	23
7. Здатність організації утримувати талановитих працівників	67	22	11
8. Стійкість системи управління (реакція на кризові явища)	60	30	10
9. Система управлінської інформації	65	25	10
10. Адаптивність до змін (швидкість прийняття рішень)	56	33	11
11. Загальний рівень задоволеності кадровою політикою	72	17	11
12. Оцінка плинності персоналу	22	67	11

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз отриманих даних показав, що керівництво «JOIN UP!» користується значним рівнем довіри з боку колективу, а професійний рівень топменеджерів оцінюється дуже високо – 78% респондентів відзначили його як «високий». Авторитет керівної ланки підтвердили 90% опитаних, що створює сприятливі умови для впровадження нових ініціатив і змін у компанії.

Оцінка адаптивності управлінських процесів виявилася змішаною: 56% керівників оцінили її як високу, 33% – як середню. Це свідчить, що підприємство здатне відносно оперативно реагувати на зміни ринкових умов, але є простір для покращення. Соціальна політика отримала різноманітні відгуки: третина респондентів вважає її розвиненою, майже половина – середньою, а близько чверті – низькою. Така картина вказує на необхідність посилення нематеріальної мотивації та підтримки персоналу.

Що стосується плинності кадрів, 67% керівників оцінили її як середню, 22% – як високу, а 11% – як низьку, що підкреслює потребу у додаткових заходах для утримання співробітників.

Другий етап оцінки був зосереджений на потенціалі середньої ланки: 12 менеджерів, які поєднують управлінські та професійні обов'язки у сфері туристичних послуг, заповнювали чек-листи за 12 критеріями. Серед них оцінювалися самостійність, ініціативність, надійність, здатність мотивувати

команду, комунікаційні навички та креативне мислення. Підсумки цього дослідження представлені на рис. 2.8.

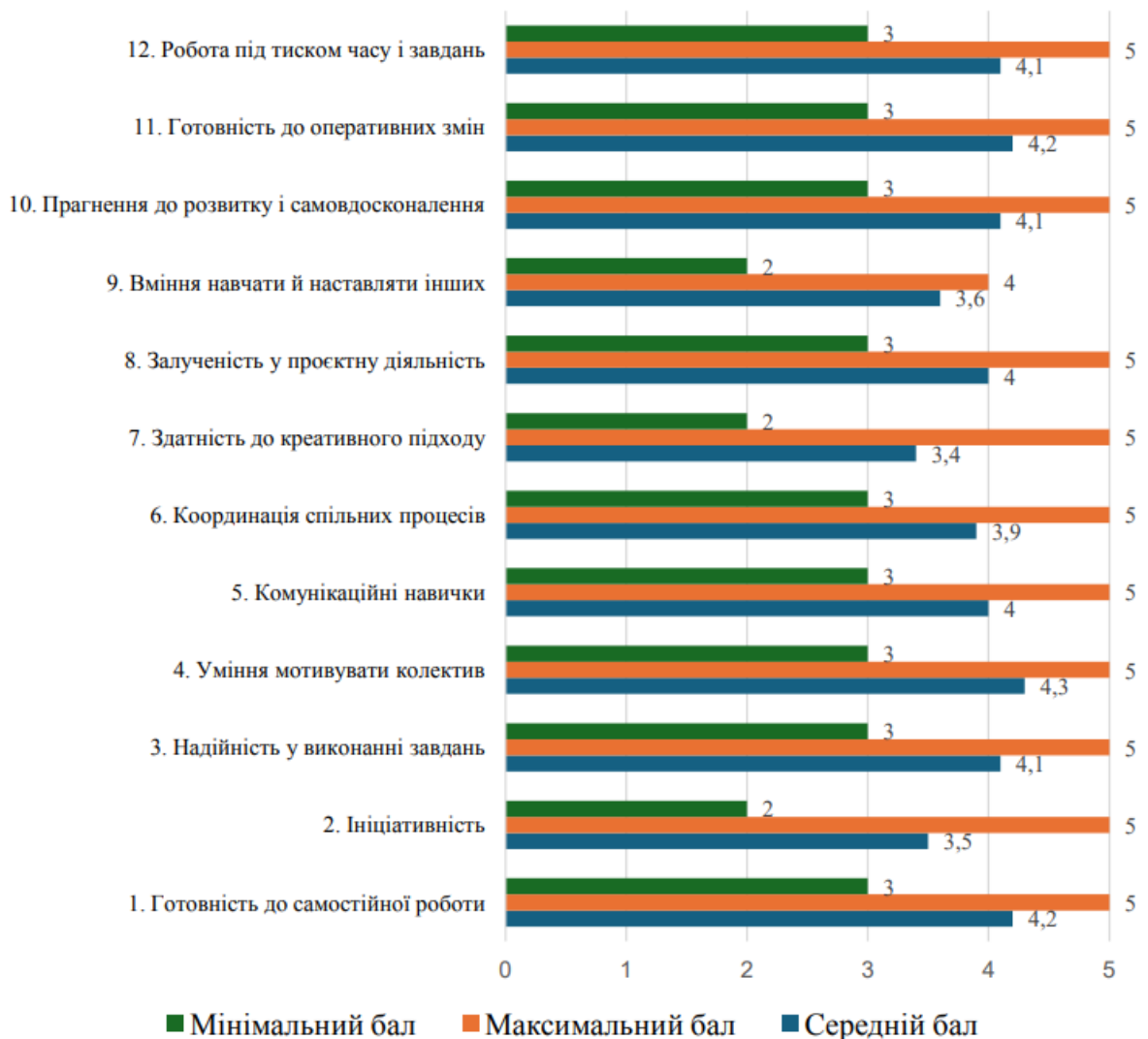


Рис. 2.8. Результати оцінки компетенцій менеджерів середньої ланки «JOIN UP!» (побудовано за даними [27])

Аналіз оцінок менеджерів середньої ланки показав, що загальний рівень професійної та управлінської підготовки є задовільним. Найсильнішими навичками виявилися здатність самостійно виконувати завдання, мотивувати колег та оперативно реагувати на зміни – середні бали за цими критеріями склали 4,2–4,3. Водночас ініціативність (3,5) та креативне мислення (3,4) потребують додаткового розвитку, оскільки значна частина робочого часу

витрачається на поточні завдання і звітність, що обмежує можливості для генерації нових ідей.

Нижчі результати у передачі знань та досвіду (3,6) свідчать про потребу у впровадженні програм наставництва та методів розвитку «м'яких навичок».

Також у 2025 році компанія розпочала третій етап оцінки – оптимізацію внутрішніх процесів та покращення міжпідроздільної взаємодії. Попередні дані показали, що, незважаючи на високий професійний рівень менеджерів, існують труднощі у горизонтальних комунікаціях. Зокрема, недостатня координація між відділами туристичного продукту, маркетингу та адміністративно-фінансовим блоком ускладнювала швидке реагування на зміни у запитах клієнтів.

Для усунення цих проблем було запроваджено «проектний підхід», який передбачає роботу у міжфункціональних командах. Було створено чотири пілотні групи, до яких увійшли менеджери та спеціалісти з комерційного, маркетингового, туристичного та адміністративного відділів. Загалом у проекті взяли участь 28 співробітників, зацікавлених у розвитку спільної роботи та командної взаємодії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Пілотні міжструктурні проектні групи в «JOIN UP!»

Номер групи	Основне завдання	Відділи-учасники	Кількість співробітників
1	2	3	4
1	Розробка нового туристичного маршруту	Маркетинг, Турпродукт, Фінанси	7
2	Оптимізація системи бронювання та оплат	Комерційний, Адміністрування, ІТ	6
3	Інтеграція з новими міжнародними партнерами	Зовнішні зв'язки, Маркетинг, Турпродукт	8
4	Удосконалення внутрішніх процедур звітності	Адміністрування, Фінанси, HR	7

Джерело: складено автором на основі [27]

У кожній з пілотних команд призначили координатора, який відповідає за розподіл завдань і організацію регулярних робочих зустрічей. Основна мета – забезпечити безпосередню взаємодію між представниками різних

підрозділів, щоб вони могли швидко узгоджувати дії та обмінюватися експертними знаннями. Для уникнення дублювання функцій та затримок у виконанні завдань були розроблені чіткі регламенти для кожного проекту.

Для покращення обміну інформацією групи отримали доступ до внутрішньої системи управління завданнями, де кожен учасник може відображати статус роботи та консультиватися з колегами. Крім того, запроваджено регулярні проміжні «звіти про прогрес», на яких команди презентують досягнення, обговорюють проблеми та пропонують ідеї для оптимізації процесів. Перші такі зустрічі заплановані на кінець 2025 року, щоб команди мали достатньо часу для реалізації стартових завдань.

Важливим компонентом стало впровадження механізмів швидкого вирішення конфліктів. Команди отримали рекомендації щодо медіації та мають постійний доступ до консультацій корпоративного психолога. Такий підхід сприяє не лише більш ефективній організації роботи, а й формуванню командного духу, взаємодоповнення та спільної відповідальності за результати. Очікується, що тісніша комунікація та координація прискорять впровадження нових ідей і скоротять час від концепції до запуску вдосконалених туристичних продуктів та внутрішніх сервісів [27].

Третій етап покликаний закріпити результати оцінювання потенціалу персоналу та створити умови для прозорості та скоординованої роботи. Успішне завершення пілотного проекту дозволить поширити метод міжфункціональних команд на інші напрямки діяльності, що зміцнить довгострокову стійкість і конкурентоспроможність компанії на ринку.

При цьому аналіз кадрової політики показав потребу у системнішому підході до професійного розвитку: кількість співробітників, які пройшли навчання, знизилася з 33 у 2023 році до 21 у 2024 році. Разом із тим, компанія активно інвестує у підготовку персоналу: бюджет навчальних заходів на 2025 рік становить 510 250 грн і включає широкий спектр курсів і тренінгів. Введення додаткової 20% надбавки до окладу стимулює співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії. Оцінка керівників і менеджерів

середньої ланки показала, що варто посилити нематеріальні механізми мотивації – наставництво та психологічну підтримку – для підвищення залученості та зменшення ризиків плинності персоналу.

Впроваджений проектний підхід дозволяє зміцнити горизонтальні зв'язки між підрозділами та створює умови для швидкого вирішення міжфункціональних завдань. Створення міжвідділових команд, зокрема для розробки нових туристичних маршрутів, інтеграції з міжнародними партнерами та оптимізації внутрішніх процесів, вже продемонструвало потенціал скорочення часу ухвалення рішень і підвищення продуктивності роботи.

Водночас зменшення кількості співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації у 2024 році (на 5 осіб менше, ніж у 2023 році), вказує на потребу перегляду бюджету навчальних програм та пошуку додаткових джерел фінансування, таких як гранти чи міжнародні партнерства [27].

Отже, управління персоналом у «JOIN UP!» потребує подальшого вдосконалення з урахуванням умов воєнного часу та економічної нестабільності. Нововведення дають змогу більш ефективно розподіляти кадрові ресурси, зберігати професійний потенціал і створювати стійкі передумови для довгострокового розвитку компанії.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи, туристичний оператор Join UP! є провідною компанією на українському ринку туристичних послуг, що поєднує функції як туроператора, так і агентства, забезпечуючи широкий спектр турів та високий рівень обслуговування клієнтів. Завдяки стратегічному розвитку, наявності власного авіапарку та активній франчайзинговій мережі, компанія успішно розширює географію своєї діяльності як в Україні, так і за її межами. Join UP! відзначається інноваційним підходом до організації подорожей, турботою про

безпеку та комфорт туристів, а також соціальною відповідальністю, що робить її надійним партнером для клієнтів і сприяє зміцненню лідерських позицій на ринку.

Організаційна структура туристичної компанії Join UP! характеризується централізованим керівництвом під головуванням генерального директора та чітким розподілом функцій між підрозділами, що забезпечує координацію, контроль та ефективність операційної діяльності. Незважаючи на значні виклики, пов'язані з воєнними та економічними факторами, компанія приділяє особливу увагу розвитку персоналу через системне навчання, підвищення кваліфікації та мотиваційні програми, що сприяє підвищенню професійного рівня співробітників і конкурентоспроможності на ринку. Водночас фінансовий аналіз показує суттєву нестабільність та високу залежність від дебіторської заборгованості, що вимагає оптимізації фінансових потоків, диверсифікації джерел доходів та посилення ліквідності для забезпечення стабільного функціонування та розвитку компанії в умовах кризи.

Аналіз системи професійного розвитку персоналу ТК «JOIN UP!» показав, що компанія має високий професійний рівень співробітників, ефективне управління та значний потенціал для впровадження інновацій, проте існують проблемні аспекти, зокрема недостатня нематеріальна мотивація, обмежений кадровий резерв і падіння кількості працівників, які проходять навчання. Впровадження проектного підходу та міжфункціональних команд сприяє покращенню горизонтальної взаємодії між підрозділами, підвищенню оперативності ухвалення рішень і продуктивності роботи. Для забезпечення стабільності та розвитку персоналу у складних умовах воєнного та економічного середовища компанії необхідно посилювати системи мотивації, наставництва, психологічної підтримки та оптимізувати бюджет навчальних програм, використовуючи можливості міжнародної співпраці та грантів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА JOIN UP!

3.1. Зарубіжний досвід у сфері менеджменту та рекомендації щодо його застосування га туристичному підприємстві JOIN UP!

У сучасних економічних умовах управління персоналом стає одним із найважливіших чинників успіху підприємства. Успішне функціонування компанії безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно організовано роботу її кадрів, наскільки мотивовані та професійні співробітники. В Україні, як і в багатьох країнах із перехідною економікою, існує низка проблем у сфері управління персоналом, що потребують оперативного вирішення. Особливо актуальним є формування високоефективного кадрового потенціалу, який здатний забезпечувати стійкий розвиток компанії, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності на ринку.

Водночас процес розвитку персоналу має бути економічно обґрунтованим: витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників повинні залишатися мінімальними, а ефективність і прибуток компанії – максимальними. Тому українські підприємства шукають ефективні моделі управління персоналом, які поєднують світовий досвід із національними особливостями ведення бізнесу.

Одним із дієвих способів підвищити результативність управління персоналом є запозичення міжнародного досвіду, зокрема моделей управління, що успішно застосовуються в економічно розвинутих країнах. При цьому важливо враховувати українські реалії, такі як менталітет працівників, історичні традиції управління та політична ситуація.

Особливий інтерес становлять моделі управління персоналом у розвинутих країнах, оскільки вони демонструють різноманіття підходів до організації праці та мотивації співробітників [28, с.120]:

- Японська модель акцентує на тісній взаємодії керівництва та працівників, постійному вдосконаленні виробничих та адміністративних процесів, формуванні довічної лояльності до компанії. У японських корпораціях широко практикуються системи обліку стажу, безперервне навчання, тренінги, наставництво, а також створення комфортного психологічного середовища, що стимулює відданість компанії та активну співпрацю між відділами. Такий підхід дозволяє утримувати висококваліфікованих фахівців та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на якість і інновації.

- Американська модель спрямована на результативність і індивідуальні досягнення. Основні інструменти – регулярна оцінка ефективності, фінансове стимулювання, система «Pay for Performance», що визначає оплату праці залежно від досягнутих результатів окремих працівників та команд. У США велике значення надають професійному розвитку та кар'єрному зростанню співробітників, що мотивує їх брати на себе відповідальність за результати та інноваційні рішення.

- Європейська модель вирізняється високим рівнем регулювання та увагою до соціальних аспектів персоналу. Наприклад, в Італії підходи до управління персоналом відрізняються залежно від регіону: на півночі країни переважають методи мотивації, схожі на американські, з орієнтацією на результат і продуктивність, тоді як на півдні більш поширені адміністративні підходи, що передбачають суворе дотримання правил без спеціальної мотивації для підвищення кваліфікації. У Німеччині та Скандинавських країнах значну роль відіграє соціальний захист співробітників та участь профспілок у процесі ухвалення управлінських рішень.

При застосуванні цих моделей в українських компаніях важливо враховувати специфіку кожного підприємства. Комбінація різних підходів дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, адаптовану до умов конкретної організації, яка забезпечує мотивацію, розвиток та продуктивність співробітників. Наприклад, українська компанія може

поєднувати японську модель наставництва та розвитку професійних навичок із американською системою стимулювання результатів праці.

Особливої уваги потребує управління персоналом у туристичній сфері послуг. У цьому секторі керівництво повинно не лише володіти загальними принципами менеджменту, але й глибоко розуміти специфіку галузі та особливості працівників. Кожна позиція в туристичній компанії – від менеджера турів до працівника ресепшн – має свої функції та вимоги, що потребує індивідуального підходу до мотивації та розвитку персоналу.

Ефективне використання потенціалу працівників сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, формуванню позитивного іміджу компанії та довгостроковій відданості співробітників. У цьому контексті міжнародний досвід, орієнтований на створення високопродуктивних команд, може стати основою для українських підприємств, якщо поєднувати його з національними традиціями та культурними особливостями [20, с.64].

Особливість туристичної сфери полягає в тому, що якість роботи персоналу безпосередньо впливає на сприйняття клієнтами компанії. Мотивовані та задоволені працівники забезпечують високі стандарти обслуговування, швидше вирішують проблеми клієнтів та сприяють повторним продажам. Оскільки галузь постійно змінюється через нові потреби споживачів і високий рівень конкуренції, грамотне управління кадрами забезпечує адаптивність і стійкість підприємства.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що існує широкий спектр методів оцінки ефективності систем управління ризиками, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Серед ключових інструментів – міжнародні стандарти ISO 31000, COSO II ERM та FERMA, що забезпечують системний підхід до ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, а також формування ефективних заходів для їх мінімізації [34, с.95].

У країнах із розвинутою економікою процеси управління ризиками інтегровані у всі бізнес-операції. Використання корпоративних стандартів дозволяє постійно відслідковувати потенційні загрози, швидко адаптуватися

до змін зовнішнього середовища та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Значну роль відіграють спеціалізовані підрозділи ризик-менеджменту, що підвищують ефективність оцінки та контролю ризиків.

Активна міжфункціональна взаємодія та обмін даними між підрозділами прискорюють ухвалення рішень, підвищують гнучкість системи управління ризиками та оптимізують витрати на превентивні заходи. Для українських компаній впровадження таких методів відкриває значні можливості: підвищується як теоретична база ризик-менеджменту, так і практична ефективність управління ризиками, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності.

Сучасний ризик-менеджмент неможливий без використання передових технологій та математичних моделей, що дозволяють прогнозувати потенційні загрози, планувати стратегічні кроки та оптимізувати управлінські рішення. Завдяки таким інструментам компанії можуть мінімізувати втрати, підвищувати фінансову стабільність і ефективно реагувати на невизначеність ринку та обмежені ресурси.

Серед ключових завдань управління ризиками – зниження інформаційної асиметрії та контроль за грошовими потоками, що забезпечує оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Основні виклики в цій сфері включають непередбачуваність економічних коливань і необхідність постійного вдосконалення методів аналізу та контролю.

Для практичної реалізації розроблено комплексну модель аналізу ризиків, яка поєднує якісний та кількісний підходи. На якісному рівні визначаються типи ризиків, оцінюється ймовірність їх виникнення та можливий збиток, розробляються заходи контролю та приблизна вартість їх реалізації. Кількісний рівень включає аналіз точки беззбитковості, чутливості та сценарне моделювання з урахуванням ймовірності реалізації різних сценаріїв, а також використання симуляційних методів [37, с.40].

Основні переваги цієї моделі: Цілісність – поєднання якісної оцінки і чисельного аналізу забезпечує повну картину ризиків; Гнучкість – сценарне та

симуляційне моделювання дозволяє адаптувати модель до різних галузей і підприємств; Прогнозування наслідків – оцінка фінансових втрат, визначення точки безбитковості та ефективності контрольних заходів;

- Підгрунтя для рішень – управлінські стратегії ґрунтуються на математичних розрахунках, а не на інтуїції.

Узагальнюючи міжнародний досвід та підходи до управління персоналом і ризиками, доцільно виділити ключові напрями, що можуть бути адаптовані підприємствами туристичної галузі для підвищення ефективності менеджменту. Для наочності ці напрями згруповано та подано у вигляді структурної схеми (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Можливі напрями удосконалення системи менеджменту ТК

Зарубіжний досвід демонструє, що впровадження міжнародних стандартів управління ризиками не лише підвищує ефективність контролю за загрозами, але й зміцнює конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку.

3.2. Впровадження сучасних інноваційних технологій управління у діяльність компанії Join Up!

У сучасних умовах високої конкуренції на туристичному ринку ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від здатності впроваджувати цифрові технології та використовувати інноваційні управлінські інструменти. Для компанії Join Up!, яка активно працює на українському та міжнародному ринках, цифровізація є ключовим фактором підвищення операційної ефективності, оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та формування нових конкурентних переваг.

Таблиця 3.2.

Рекомендовані інноваційні цифрові рішення для Join Up!

Напрямок впровадження	Цифрова технологія	Очікуваний ефект
Операційне управління	ERP-система	Зменшення операційних витрат, прискорення процесів, мінімізація помилок
Фінансовий менеджмент	Автоматизоване казначейство та бюджетування	Підвищення фінансової прозорості, попередження касових розривів
Маркетинг	Big Data та AI-рекомендаційні системи	Точне прогнозування попиту, персоналізація пропозицій
Обслуговування клієнтів	CRM нового покоління, чат-боти	Зростання рівня задоволеності, швидкість реагування
Кібербезпека	Системи шифрування, моніторинг загроз	Захист даних клієнтів, зниження репутаційних ризиків
HR-управління	Платформи для корпоративного навчання	Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [23, 25, 28]

Для оптимізації ключових бізнес-процесів Join Up! доцільно впровадити єдину інтегровану ERP-систему, яка забезпечить автоматизацію роботи з постачальниками, туроператорами, авіаперевізниками та внутрішніми підрозділами компанії. ERP-платформи дозволять:

- мінімізувати дублювання інформації й помилки персоналу;
- автоматизувати процеси бронювання, обробки платежів і формування турпакетів;
- пришвидшити обмін даними між департаментами;
- забезпечити контроль витрат та ресурсів у режимі реального часу.

Подібна практика активно використовується провідними міжнародними туроператорами, що дозволяє їм скорочувати операційні витрати на 15–30% завдяки автоматизації та зменшенню кількості ручних операцій.

Окремої уваги потребує впровадження fintech-рішень, які дозволять Join Up! оптимізувати фінансовий менеджмент. Доцільними є такі технології [28, с.126]:

1. Системи автоматизованого бюджетування та казначейства. Такі модулі дозволяють:

- централізовано керувати всіма платежами компанії;
- зменшити ризики касових розривів;
- оперативно прогнозувати грошові потоки;
- здійснювати фінансове планування з урахуванням сезонності туристичного попиту.

2. Інтеграція з платіжними платформами та мобільними фінансовими сервісами. Для клієнтів значною перевагою стане можливість:

- оплачувати послуги через Apple Pay, Google Pay, PayPal тощо;
- здійснювати миттєві перекази без комісій;
- використовувати зручні плани часткової оплати.

Це підвищить лояльність клієнтів та полегшить процес купівлі туристичних продуктів.

3. Використання цифрової аналітики для управління ціноутворенням. Big Data та алгоритми машинного навчання дозволяють:

- прогнозувати сезонний попит;
- оптимізувати вартість турів у режимі реального часу;
- формувати конкурентні ціни залежно від коливання ринку та поведінки клієнтів.

Такі рішення застосовуються світовими компаніями Booking.com та Expedia.

Join Up! варто впровадити сучасну CRM-платформу з елементами штучного інтелекту, яка дозволить (рис. 3.2.).

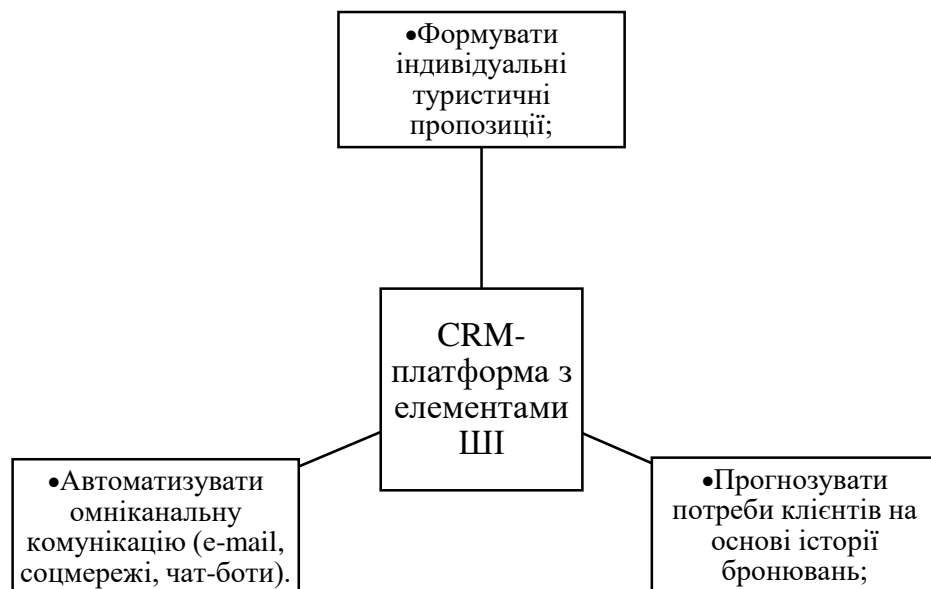


Рис. 3.2. Можливості CRM-платформ з елементами ШІ (побудовано за даними [27])

Досвід міжнародних компаній свідчить, що впровадження AI-CRM може збільшити конверсію бронювань на 10–20%.

Чат-боти та віртуальні асистенти – автоматизація консультацій та відповідей 24/7 [25, с.74]:

- знижує навантаження на кол-центр;

- скорочує час обробки запитів до кількох секунд;
- підвищує рівень клієнтського досвіду.

Оскільки Join Up! працює з конфіденційними даними клієнтів, надзвичайно важливим є впровадження:

- багаторівневих систем автентифікації;
- шифрування персональних даних;
- автоматизованих систем виявлення кіберзагроз;
- резервного копіювання та хмарних сховищ.

Це відповідає вимогам міжнародних стандартів, зокрема ISO 27001, і знижує ризики цифрових атак, що стають критичним фактором для туристичного бізнесу.

Використання інноваційних цифрових інструментів у маркетингу дозволить Join Up! значно підвищити ефективність рекламних кампаній. Доцільно застосовувати [23, с.128]:

- AI-рекламні платформи, що автоматично оптимізують бюджети.
- Персоналізовані рекомендації, побудовані на моделюванні поведінки клієнтів.
- Аналітику соціальних мереж, яка дозволяє прогнозувати інтерес до туристичних напрямків.
- Створення інтерактивного мобільного застосунку для управління подорожами клієнтів.

Це сприятиме зростанню повторних продажів і формуванню спільноти лояльних клієнтів.

3.3. Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу компанії Join Up!

Дослідження системи управління персоналом у «Join Up!», разом із проведеним SWOT-аналізом, дозволяє виокремити критично важливі напрями

для вдосконалення кадрової політики шляхом застосування соціально-психологічних інструментів. Сильними сторонами компанії є високий професійний рівень працівників та їх здатність швидко адаптуватися до змін ринку, що забезпечує основи для конкурентних переваг. Водночас, відсутність довгострокового кадрового планування, високий рівень стресового навантаження та недостатній розвиток нематеріальних механізмів мотивації можуть створювати перешкоди в умовах нестабільної економіки та воєнного стану.

Щоб зменшити негативний вплив цих факторів та ефективно використати наявні можливості (залучення міжнародної підтримки, дистанційна зайнятість, впровадження програм психологічної підтримки), була розроблена комплексна Програма соціально-психологічного управління персоналом. Мета програми – підвищити стабільність кадрової політики, мотивувати працівників, покращити внутрішню комунікацію та знизити ризики плинності за допомогою сучасних психологічних і соціальних методів.

Розробка програми спиралася на результати анкетування керівників та оцінку компетенцій менеджерів середньої ланки. Аналіз показав, що першочергово слід працювати над посиленням нематеріальної мотивації, зменшенням рівня плинності, розвитком управлінських і «м'яких» навичок, покращенням внутрішніх комунікацій та забезпеченням психоемоційної підтримки персоналу.

Програму структуровано у два напрямки:

1. Для керівників (топ-менеджмент та менеджери середньої ланки) – див. табл. 3.3;
2. Для функціональних менеджерів і спеціалістів, що безпосередньо взаємодіють із клієнтами та внутрішніми процесами – див. табл. 3.4.

Такий поділ дозволяє більш точно адаптувати заходи до потреб різних рівнів управлінської ієрархії та враховує результати оцінки компетенцій конкретних груп, забезпечуючи цільовий і ефективний розвиток персоналу.

Програма заходів із використання соціально-психологічних методів (для керівників «Join Up!»)

Назва заходу	Мета	Терміни реалізації	Очікувані результати
Створення стратегічного кадрового плану	Забезпечити системне управління персоналом із врахуванням воєнних ризиків та потенційних втрат співробітників	Лютий – березень 2026 р.	Розробка чіткого плану дій, зменшення відтоку кваліфікованих кадрів, гармонізація цілей бізнесу та HR-політики
Психологічна підтримка та коучинг керівників	Розвинути навички управління у стресових умовах та підвищити емоційну стійкість топменеджменту	Початок із лютого 2026 р., постійно	Зниження ризику професійного вигорання, поліпшення якості управлінських рішень, створення позитивного психологічного клімату
Тренінги з комунікацій та лідерських навичок	Покращити взаємодію всередині команди, ефективність делегування та мотивації підлеглих	Квітень – травень 2026 р.	Підвищення продуктивності управління персоналом, зменшення конфліктів у колективі, швидше реагування на зміни ринку
Програма наставництва для нових керівників	Скоротити адаптаційний період, забезпечити безперервність управлінських процесів	Запуск із березня 2026 р., постійно	Впровадження стандартів управління, мінімізація помилок у роботі керівників, посилення корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз даних таблиці 3.1 демонструє, що розробка стратегічного кадрового плану є важливою умовою для стабільного розвитку компанії та зменшення ризику відтоку персоналу в умовах воєнних і економічних загроз.

Ключовим інструментом тут є колективне обговорення та спільне планування, у якому беруть участь HR-фахівці, фінансові менеджери та керівники функціональних підрозділів. Мета такого підходу – уніфікувати бачення стратегічних цілей та прогнозів, створюючи синергію комунікацій. Водночас враховуються психологічні чинники, такі як рівень тривоги та очікування співробітників, що допомагає ухвалювати більш обґрунтовані кадрові рішення. Для виявлення потенційних проблем використовуються опитування та фокус-групи з керівниками, де обговорюють ризики мобілізації

та міграції персоналу. Це дозволяє виробити спільні алгоритми дій, які підвищують довіру у колективі та зміцнюють стійкість бізнесу [29, с.84].

Індивідуальні та групові сесії спрямовані на розвиток емоційного інтелекту та навичок управління стресом. Коучинг створює безпечний простір для обговорення складних ситуацій та отримання професійного зворотного зв'язку від корпоративного психолога або зовнішнього фахівця. Супервізія формує у керівників здатність до саморефлексії та ефективної взаємодії з підлеглими, а також стимулює впровадження позитивних моделей поведінки. Такий підхід підвищує впевненість у кризових ситуаціях і сприяє розвитку стилю «лідерство за підтримки» (supportive leadership), зменшуючи ризик емоційного вигорання та забезпечуючи збалансоване управління.

Використовуються інтерактивні методи навчання: рольові ігри, робота з кейсами та групові вправи. Це дозволяє керівникам на практиці відпрацьовувати навички конструктивної комунікації, делегування та командної взаємодії. Зворотний зв'язок від тренера та колег стимулює рефлексію і формує стійкі навички ефективної взаємодії. Особлива увага приділяється розвитку креативного мислення через мозкові штурми (brainstorming), що сприяє пошуку нестандартних рішень. В результаті підвищується колективна ефективність, зменшується кількість конфліктів, пришвидшується адаптація до змін і покращується злагодженість роботи команди.

У «Join Up!» застосовується система наставництва, яка базується на моделі «досвідчений керівник – новий лідер». Вона передбачає регулярні особисті зустрічі або онлайн-сесії, під час яких наставник аналізує реальні робочі ситуації, дає рекомендації та враховує психологічні аспекти взаємодії з командою. Такий підхід допомагає новим керівникам швидше адаптуватися, знижує рівень стресу та формує навички емоційного самоконтролю і мотивації підлеглих. В результаті виникає культура передачі досвіду, єдності управлінських стандартів та послідовності в прийнятті рішень, що підвищує ефективність управління компанією [27].

Друга частина програми (див. табл. 3.4) зосереджена на співробітниках, які безпосередньо впливають на клієнтський сервіс, внутрішню атмосферу та швидкість реалізації бізнес-процесів. Передбачено комплекс заходів, що включає:

- удосконалення комунікаційних навичок;
- психологічну підтримку та методи зниження стресу;
- оптимізацію робочого графіка для утримання ключових фахівців.

Завдяки цьому підходу підвищується координація роботи між підрозділами, зміцнюється командна взаємодія та загальна продуктивність підприємства, що сприяє довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4

Програма заходів із використання соціально-психологічних методів (для функціональних менеджерів і спеціалістів «Join Up!»)

Назва заходу	Мета	Терміни реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
Тренінги з комунікаційної майстерності	Підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та покращити якість обслуговування клієнтів	Березень – квітень 2026 р.	Зменшення внутрішніх конфліктів, зміцнення довіри серед команди, зростання лояльності клієнтів і продажів
Психологічне супроводження та консультації	Запобігти професійному вигоранню та підвищити стійкість персоналу до стресу	Початок із лютого 2026 р., постійно	Покращення морального клімату, зменшення плинності кадрів, підтримка мотивації в складних умовах
Міжвідділові ротацийні та проектні групи	Прискорити обмін знаннями, стимулювати креативність та підвищити ефективність внутрішніх процесів	Пілот із лютого 2026 р., аналіз – квітень 2026 р.	Швидше ухвалення рішень, розвиток креативного мислення та мультидисциплінарних навичок
Гнучкі графіки роботи та віддалена зайнятість	Забезпечити утримання ключових співробітників у випадку мобілізації чи зміни місця проживання	Березень – червень 2026 р.	Збереження цінних кадрів, оптимізація робочих процесів, підвищення привабливості роботодавця

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Нематеріальні стимули та мотиваційні заходи	Підвищити залученість працівників та зміцнити корпоративну культуру без великих фінансових витрат	Березень – вересень 2026 р.	Зростання лояльності та ентузіазму, зменшення конфліктів, швидка адаптація нових співробітників

Джерело: складено автором на основі [27]

Для оцінки економічної доцільності впровадження заходів програми соціально-психологічного управління персоналом розглянемо орієнтовні витрати на ключові тренінги для керівників та функціональних спеціалістів. Припустимо, що участь у тренінгу беруть 20 керівників (топ-менеджмент + менеджери середньої ланки).

Середня ринкова вартість корпоративного тренінгу (1 день):

- тренінг з комунікацій: 25 000 грн,
- тренінг з лідерських навичок: 30 000 грн,
- коучингові та супервізійні сесії: 1 500 грн за 1 годину.

Тривалість програм:

- тренінг з комунікацій – 2 дні,
- тренінг з лідерства – 2 дні,
- коучинг – 2 години на місяць протягом 6 місяців.

Розрахунок витрат подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Розрахунок витрат на тренінги для керівників

Вид активності	Вартість	Кількість	Підсумок
Комунікаційний тренінг	25 000 грн/день	2 дні	50 000 грн
Тренінг з лідерських навичок	30 000 грн/день	2 дні	60 000 грн
Коучинг для керівників	1 500 грн/год	12 год	18 000 грн

Загальні витрати для керівників становлять – 128 000 грн.

Передбачається участь 50 співробітників у тренінгах для функціональних менеджерів та спеціалістів. Вартість:

- тренінг з комунікаційної майстерності – 20 000 грн/день, 2 дні,
- стрес-менеджмент і психологічна підтримка – 15 000 грн/день, 1 день,
- ротаційні групи – внутрішні заходи, витрати: лише організаційні (5 000 грн).

Розрахунок витрат подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахунок витрат на тренінги для функціональних менеджерів та спеціалістів

Вид активності	Вартість	Тривалість	Підсумок
Комунікаційний тренінг	20 000 грн/день	2 дні	40 000 грн
Тренінг зі стрес-менеджменту	15 000 грн/день	1 день	15 000 грн
Організація ротаційних груп	–	–	5 000 грн

Сукупні витрати компанії= 128 000 грн (керівники) + 60 000 грн (спеціалісти) = 188 000 грн.

Для оцінки ефективності застосуємо HR-показники:

1. Зниження плинності персоналу
2. Підвищення продуктивності
3. Скорочення витрат на заміну персоналу
4. Зростання клієнтської задоволеності

Середня вартість заміни 1 працівника у сфері туризму (пошук, адаптація, навчання): 35 000 – 45 000 грн.

Візьмемо мінімальне значення – 35 000 грн.

Припустимо, що програма дозволяє зменшити плинність хоча б на 5 співробітників на рік. Економія: $35\,000 \times 5 = 175\,000$ грн

Дослідження CIPD та McKinsey показують, що після комунікаційних та лідерських тренінгів командна продуктивність зростає на 8–15%.

Візьмемо помірну оцінку: 10%. Якщо середня річна виручка, яку генерує один менеджер, становить приблизно 1,2 млн грн, то приріст результативності для 20 менеджерів становитиме: $1\,200\,000 \times 0,10 \times 20 = 2\,400\,000$ грн на рік

Навіть якщо тільки 5% цього приросту буде прямо пов'язано з тренінгами – 120 000 грн додаткового доходу.

Формула:

$$ROI = (\text{Економічний ефект} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\% \quad (3.1.)$$

Підставимо орієнтовні дані:

- Економія від зниження плинності: 175 000 грн
- Приріст продуктивності (мінімальний): 120 000 грн
- Загальний ефект: 295 000 грн
- Інвестиції: 188 000 грн

$$ROI = (295\,000 - 188\,000) / 188\,000 \times 100\% = 56,9\% \quad (3.2.)$$

Отримані розрахунки демонструють:

- програма соціально-психологічного розвитку персоналу окупається вже в перший рік,
- ROI становить понад 56%, що підтверджує високу ефективність заходів,
- непрямі вигоди (покращення корпоративної культури, лояльності та клієнтського сервісу) створюють додатковий довгостроковий ефект, який не повністю враховано у розрахунках.

Запропоновані ініціативи спрямовані на комплексне поліпшення психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності внутрішньої взаємодії.

1. Тренінги з комунікації.

Ці заняття передбачають активне навчання з використанням рольових ігор та групових дискусій, де відпрацьовуються типові робочі та клієнтські ситуації. Працівники вчаться контролювати діалог, визначати емоційний стан співрозмовника та підлаштовувати власну поведінку для уникнення конфліктів. Практичні кейси дозволяють опрацювати складні розмови, формуючи стабільні комунікаційні навички та сприяючи створенню здорового робочого середовища.

2. Психологічна підтримка та консультування.

Програма включає індивідуальні та групові консультації з корпоративним психологом, тренінги зі стрес-менеджменту та техніки релаксації. Мета заходів – зменшення емоційної напруги, профілактика вигорання та розвиток саморегуляції (дихальні практики, візуалізація). Працівники мають можливість безпечно обговорювати проблеми, що формує підтримувальну корпоративну культуру, знижує плинність кадрів і підвищує продуктивність.

3. Ротація та міжфункціональні групи.

Впроваджується метод тимчасових команд, що об'єднує співробітників різних відділів для спільного досягнення цілей. Це забезпечує обмін знаннями, руйнує «вузькі спеціалізації», формує емпатію та зменшує конфлікти між підрозділами. Працюючи в таких групах, працівники відчувають відповідальність за колективний результат, що підвищує адаптивність організації, прискорює ухвалення рішень і стимулює креативність.

4. Гнучкі графіки та дистанційна робота.

Ця ініціатива спрямована на розвиток довіри між працівниками та керівництвом і забезпечення самостійності в роботі. Працівники можуть працювати віддалено, плануючи графік відповідно до власних потреб. Використання корпоративних платформ та чатів підтримує безперервний зворотний зв'язок та координацію завдань. Переваги – збереження ключових кадрів, підвищення лояльності персоналу, збереження професійного потенціалу та формування позитивного іміджу роботодавця.

5. Комплексна програма соціально-психологічного розвитку персоналу у «Join Up!»

В основі сучасної системи нематеріальної мотивації лежить заохочення досягнень та формування корпоративних традицій, що стимулюють внутрішню мотивацію та відчуття причетності. Працівники отримують моральне визнання через програми «Кращий співробітник місяця», командні змагання та публічне схвалення результатів. Це не лише підвищує залученість, а й формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Для керівників (топ-менеджмент та менеджери середньої ланки) програма включає [27]:

- Розробку стратегічної кадрової політики для зниження ризиків втрати персоналу у кризових умовах.
- Психологічний коучинг та супервізію для розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та ефективної взаємодії з командою.
- Тренінги з «м'яких навичок», що вдосконалюють комунікацію, делегування та управління конфліктами.
- Наставництво для нових керівників, яке прискорює адаптацію, закріплює корпоративні стандарти та зменшує управлінські помилки.

Для функціональних менеджерів і спеціалістів програма передбачає:

- Психологічну підтримку через індивідуальні та групові консультації, стрес-менеджмент та релаксаційні техніки, що запобігають вигорянню.
- Міжвідділову ротацію та участь у проектних групах для розвитку співпраці, креативності та відповідальності за результат.
- Гнучкі робочі графіки та можливість дистанційної роботи, що підвищує лояльність та утримання ключових фахівців у нестабільних умовах.
- Моральне заохочення та визнання досягнень, яке зміцнює корпоративну культуру та підвищує залученість персоналу.

Реалізація цих заходів дозволяє «Join Up!» забезпечити стійкість бізнесу, оптимально використовувати кадровий потенціал та підтримувати високу продуктивність навіть у складних економічних та соціальних умовах.

Комплексна Програма заходів із використання соціально-психологічних методів управління персоналом у «Join Up!» розроблена з метою комплексного посилення ефективності кадрової політики, зміцнення корпоративної культури та підвищення стійкості підприємства в умовах високої турбулентності ринку та економічної невизначеності. Програма спрямована на інтегроване вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням залученості персоналу, оптимізацією внутрішніх комунікацій, зменшенням

рівня стресу та вигорання, а також формуванням довгострокового кадрового потенціалу, здатного швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для ефективного впровадження заходів програми передбачено визначення ключових цілей, послідовності етапів реалізації, зон відповідальності та попередньої оцінки економічного ефекту.

Головна мета програми полягає у формуванні стійкої, адаптивної та результативної системи управління персоналом, здатної забезпечити:

- високий рівень мотивації та залученості співробітників;
- розвиток управлінських, комунікаційних та соціально-психологічних компетенцій;
- збереження та оптимізацію кадрового потенціалу в умовах кризових або нестабільних ситуацій.

Для досягнення цієї мети сформовано комплекс цілей другого рівня:

1. Оптимізація внутрішніх комунікацій – створення умов для відкритого і ефективного обміну інформацією між керівниками, менеджерами середньої ланки та функціональними спеціалістами; впровадження регулярних робочих зустрічей, інтерактивних робочих сесій, онлайн-платформ для координації завдань та обміну знаннями.

2. Підвищення соціально-психологічної безпеки персоналу – запровадження програм коучингу та супервізії, індивідуальних та групових консультацій із корпоративним психологом, навчання технікам стресостійкості та саморегуляції; створення безпечного середовища для обговорення проблемних ситуацій і розвитку емоційного інтелекту.

3. Зменшення плинності кадрів та оптимізація кадрової структури – розробка довгострокової кадрової стратегії, впровадження системи нематеріальної мотивації (моральне заохочення, програми визнання досягнень, внутрішні корпоративні ритуали), наставництво для нових керівників, створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання, адаптованих до індивідуальних потреб співробітників.

4. Розвиток «м'яких навичок» (soft skills) – організація тренінгів та інтерактивних навчальних сесій з комунікації, ефективного делегування, управління конфліктами, креативного та стратегічного мислення, командної взаємодії; використання рольових ігор, кейс-стаді та мозкових штурмів для формування практичних навичок.

Програма передбачає диференційований підхід до різних категорій персоналу:

- Топ-менеджмент і керівники середньої ланки отримують підтримку у вигляді стратегічного планування кадрових ресурсів, психологічного коучингу та наставництва, що знижує ризик емоційного вигорання та підвищує здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах стресу та нестабільності.

- Функціональні менеджери та спеціалісти, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та процесами підприємства, залучаються до тренінгів з професійної комунікації, програм психологічної підтримки, ротації у міжфункціональних групах та гнучких графіків роботи, що забезпечує їхню мотивацію, збереження кваліфікованих кадрів та підвищення якості сервісу.

Впровадження соціально-психологічних методів у поєднанні з заходами нематеріальної мотивації та довгостроковим плануванням створює умови для стійкого зростання ефективності управлінських процесів, зниження ризиків плинності кадрів, підвищення залученості персоналу та формування стабільного, адаптивного кадрового потенціалу. Результатом стане не лише підвищення внутрішньої продуктивності й якості взаємодії всередині компанії, а й зміцнення конкурентоспроможності «Join Up!» на ринку туристичних послуг у кризовий період.

Висновки до третього розділу

Отже, аналіз міжнародного досвіду управління персоналом і ризиками показує, що успішна діяльність сучасних підприємств, зокрема в туристичній сфері, значною мірою залежить від поєднання ефективних світових практик із національними та культурними особливостями працівників. Впровадження адаптованих моделей управління персоналом, комплексного ризик-менеджменту та передових технологій дозволяє підвищити мотивацію та продуктивність персоналу, забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, мінімізувати фінансові та операційні ризики та зміцнити конкурентні позиції підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Впровадження сучасних інноваційних технологій управління, інтеграція міжнародного досвіду та адаптація передових моделей управління персоналом і ризиками дозволяють компанії Join Up! підвищити ефективність роботи, оптимізувати операційні процеси та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Поєднання японських і американських практик, використання цифрових платформ та стандартизованих методологій ризик-менеджменту сприяє формуванню мотивованих та професійних команд, оперативному реагуванню на зміни ринку і стабільному розвитку бізнесу, що зміцнює конкурентні позиції компанії та забезпечує її сталий успіх у туристичній галузі.

Отже, комплексна Програма соціально-психологічного управління персоналом у «Join Up!» дозволяє системно підвищити ефективність кадрової політики, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стійкість підприємства в умовах високої турбулентності ринку. Диференційований підхід до топ-менеджменту, керівників середньої ланки та функціональних спеціалістів, поєднання психологічного супроводу, тренінгів із «м'яких навичок», наставництва, гнучких графіків роботи та нематеріальної мотивації сприяє підвищенню залученості персоналу, зменшенню стресу та плинності кадрів, розвитку професійних і соціально-психологічних компетенцій.

Впровадження цих заходів забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу, покращує внутрішню комунікацію та зміцнює конкурентні позиції компанії на туристичному ринку, що є критично важливим для сталого розвитку бізнесу в умовах економічної та соціальної нестабільності.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи було здійснено комплексне та системне дослідження сучасних підходів до менеджменту підприємства, а також проведено всебічний аналіз організації та функціонування системи управління туристичною компанією Join UP!. Виконане дослідження дало можливість глибоко розкрити сутність та роль менеджменту в діяльності сучасних компаній, оцінити ефективність управлінських механізмів, виявити проблеми та обґрунтувати напрями їх удосконалення з урахуванням актуальних ринкових трендів і міжнародного досвіду.

Перш за все, опрацювання теоретичних аспектів дозволило сформулювати цілісне бачення сутності менеджменту як основи результативного управління підприємством. У роботі було висвітлено, що сучасний менеджмент є багатокомпонентною системою, яка включає планування, організацію, мотивацію та контроль, а також передбачає застосування принципів науковості, системності, адаптивності, інноваційності та орієнтації на результат. У контексті посилення конкуренції, зростання ролі цифрових технологій та глобалізації, класична модель управління доповнюється новими підходами – сервісним менеджментом, клієнтоорієнтованістю, управлінням знаннями, гнучкими методологіями (agile-management), що підкреслює важливість постійного оновлення управлінських практик.

Дослідження специфіки функціонування підприємств туристичної сфери дозволило встановити, що галузь характеризується низкою унікальних особливостей, які суттєво впливають на вимоги до менеджменту. Туризм є динамічним сектором економіки, де кон'юнктура ринку змінюється під впливом сезонності, соціально-економічних та політичних чинників, поведінки споживачів, технологічних інновацій, глобальних трендів та міжнародних відносин. У таких умовах ефективний менеджмент повинен забезпечувати високу адаптивність до змін, здатність оперативно реагувати на

коливання попиту, гнучко формувати туристичні продукти та зберігати конкурентоспроможність, одночасно підтримуючи стабільну якість сервісу.

Значну увагу під час дослідження було приділено аналізу методів оцінювання ефективності системи менеджменту. Встановлено, що результативність управління можна визначати через комплекс показників, серед яких ключовими виступають: продуктивність праці, фінансові результати, коефіцієнт рентабельності, рівень задоволеності клієнтів, ступінь лояльності персоналу, ефективність комунікацій, а також здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Порівняння різних методичних підходів дозволило визначити, що найбільш ефективним є інтегральний підхід до оцінювання, який враховує як кількісні, так і якісні параметри, що особливо важливо для туристичного бізнесу, де значна частина результату формується за рахунок взаємодії між клієнтом та персоналом.

Проведений аналіз діяльності компанії Join UP! дав змогу сформуванню всебічне уявлення про структуру, масштаби та сильні сторони підприємства. Компанія займає одну з провідних позицій на українському ринку туристичних послуг, формує широкий асортимент турів та співпрацює з великою кількістю міжнародних партнерів. Організаційна структура підприємства є достатньо чіткою та функціонально розподіленою, що забезпечує ефективність основних бізнес-процесів. Водночас аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія перебуває у стані активного розвитку, що вимагає вдосконалення системи управління відповідно до сучасних тенденцій ринку.

Оцінювання ефективності існуючої системи менеджменту Join UP! виявило як позитивні аспекти, так і сферу для подальшого удосконалення. До сильних сторін можна віднести налагоджені процеси планування, достатньо ефективну систему контролю, стійкі партнерські зв'язки, високий рівень бренд-впізнаваності та значний досвід роботи на ринку. Однак дослідження також виявило низку проблем, які стримують розвиток компанії: недостатня інтеграція сучасних цифрових рішень у діяльність підприємства, часткова

фрагментарність внутрішніх комунікацій, зниження мотивації працівників у певних підрозділах, недостатній рівень систематизації даних про клієнтів та недосконалість CRM-процесів. Наявність цих проблем суттєво впливає на ефективність управління та потребує цілеспрямованих змін.

Окрему цінність для роботи становив аналіз зарубіжного досвіду менеджменту туристичних компаній. Вивчені приклади діяльності провідних міжнародних туроператорів продемонстрували важливість впровадження цифрової трансформації, автоматизації бізнес-процесів, застосування систем CRM і ERP, переходу до клієнтоорієнтованої моделі управління та формування персоналізованих туристичних продуктів. Особливо ефективними виявилися практики використання Big Data у визначенні туристичних трендів, активне застосування гнучких методів управління, маркетингової аналітики, інструментів онлайн-комунікацій та омніканальних сервісів. Визначено, що чим більша частка технологічних рішень інтегрована в діяльність туристичної компанії, тим вища її адаптивність, продуктивність та конкурентоспроможність.

На основі проведеного аналізу було запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи менеджменту Join UP!. До пріоритетних напрямів удосконалення віднесено:

1. Цифровізацію управлінських процесів, що включає впровадження сучасних CRM-систем, автоматизацію процесів обробки заявок, використання інструментів онлайн-аналітики, інтеграцію платформ взаємодії з клієнтами.
2. Оптимізацію організаційної структури, спрямовану на покращення горизонтальних і вертикальних комунікацій, а також підвищення гнучкості управлінських рішень.
3. Удосконалення системи мотивації персоналу, розроблення програм розвитку та навчання, впровадження KPI, підвищення рівня залученості працівників.

4. Розширення маркетингових інструментів, активне використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, інфлюенсер-кампаній, персоналізованих рекламних стратегій.

5. Підвищення якості сервісу, впровадження стандартів обслуговування, моніторинг задоволеності клієнтів, удосконалення роботи з відгуками.

6. Розвиток інноваційної складової менеджменту, що включає застосування гнучких моделей управління, системи управління знаннями, використання прогностичної аналітики.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить компанії підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати взаємодію між підрозділами, зміцнити конкурентні позиції на ринку та підвищити довгострокову стійкість бізнесу. Крім того, інтеграція сучасних цифрових інструментів забезпечить можливість формувати більш глибоке розуміння потреб клієнтів, що сприятиме підвищенню рівня їх задоволеності та лояльності.

Таким чином, проведене дослідження дозволило всебічно проаналізувати сучасні підходи до менеджменту підприємства та практично оцінити їх застосування у діяльності туристичної компанії Join UP!. Зроблені висновки мають значну теоретичну та практичну цінність, можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи управління компанії та створюють фундамент для стратегічного розвитку підприємства. Представлений матеріал може слугувати основою для доповіді, обговорення наукових положень або для подальшого поглиблення теми дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаман І. А. Світовий досвід розвитку системи енергетичного менеджменту та перспективи його впровадження в Україні. *Journal of Strategic Economic Research* 1, 2023. 73-81 с.
2. Богдан Н. Ризик-менеджмент як чинник стратегії адаптації підприємств туристичного та готельного бізнесу до кризових умов. *Ekonomichnyy analiz* 33.3, 2023. 42-54 с.
3. Верховна Рада України. Закон України «Про туризм». Електронне джерело URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення 10.02.25)
4. Грищенко І. М. Соціально-економічний аспект вищої освіти в умовах війни і миру. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2025. 472 с.
5. Гудзь О. Є. Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* 1, 2021. 4-9 с.
6. Денисенко М. П. Панченко В. А. Шапоренко О. І. Федорак В. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. - 384 с.
7. Задоя В. О. Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of transport economics and management* 24, 2022. 72-80 с.
8. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 1.5, 2022. 62-67 с.
9. Кредісов А. І. Менеджмент успішних керівників: світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 535 с.
10. Кугай К. Б. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2023 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2023. 308 с.

11. Манько А. Теоретико-методичні підходи до процесу формування стратегічного менеджменту туристичних підприємств. *Modern directions of scientific research development*. Chicago, USA 2, 2021. 320-329 с.
12. Міщенко В. Кобець В. Ващенко В. Менеджмент в ХХІ столітті. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»* 3.193, 2024. 31-48 с.
13. Мотузенко О. Організація кадрового аудиту в компанії: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вчені записки Університету «КРОК»* 3.75, 2024. 120-132 с.
14. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування* 1.7, 2023. 21-26 с.
15. Нечипоренко А. Костікова К. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій* 1.11, 2023. 46-58 с.
16. Нікітенко К. С. Дослідження наукових підходів до формування дефініції «менеджмент безпеки туризму». *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка* 22, 2024. 323-330 с.
17. Остапчук Т. П. Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування* 2.108, 2024. 42-50 с.
18. Охота В. І. Оливко О. А. Менеджмент туристичних підприємств в умовах переорієнтації на стійкі практики в контексті глобальних кліматичних змін. *Інноваційна економіка* 3, 2024. 62-68 с.
19. Педченко Н. С. Обґрунтування необхідності побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»* 3.113, 2024. 59-66 с.

20. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. Агросвіт 4, 2022. 64-67 с.
21. Пилипенко С. Грудзевич У. Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. Сталий розвиток економіки 1.52, 2025. 109-115 с.
22. Пинда Ю. В. Шевчук Л. Т. Кадрове забезпечення івент-менеджменту туристичних підприємств. Scientific notes of Lviv University of Business and Law 29, 2021. 26-31 с.
23. Поліщук А. В. Зарубіжний досвід діджиталізації системи менеджменту у сфері сільського розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка» 1.63, 2024. 127-135 с.
24. Снітко Є. О. Гнатенко І. А. Зось-Кіор М. В. Стратегія технологічного менеджменту в умовах сценарного підходу та швидких змін. Сучасні проблеми менеджменту, 2024. 25-27 с.
25. Соколова Е. Т. Система інноваційних форм менеджменту як механізм регулювання публічного управління освітою. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування 1, 2022. 73-79 с.
26. Тарнавська Д. Бугас Н. Смарт-рішення в антикризовому менеджменті: трансформація підходів в умовах зовнішніх загроз. Економіка та суспільство 78, 2025. 1-5 с.
27. Туроператор Join UP! - кращі тури на відпочинок. Електронне джерело URL: <https://joinup.ua/uk/> (Дата звернення 10.09.25)
28. Тюріна Н. Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній. Innovation and Sustainability 3, 2024. 118-127 с.
29. Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. Інноваційна економіка 5.6, 2020. 83-88 с.

30. Федоришина Л. Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems* 2, 2023. 189-196 с.

31. Хитра О. В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки* 2.65, 2022. 40-53 с.

32. Цвілий С. М. Кукліна Т. С. Зайцева В. М. Автоматизація управління підприємством в умовах післявоєнного відновлення туристичного бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка* 13, 2022. 143-149 с.

33. Цвілий С. М. Кукліна Т. С. Каптюх Т. В. Бюджетування в менеджменті туристичних МСП в умовах післявоєнного відновлення бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка* 12, 2022. 64-70 с.

34. Червінська Л. П. Червінська Т. М. Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки* 4.63, 2021. 91-99 с.

35. Чернега О. Цифрові інструменти та їх вплив на покращення репутаційного менеджменту туристичної дестинації. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky Actual Problems in Economics* 247, 2022. 63-70 с.

36. Черчик Л. Лажнік А. Наукові підходи до формування менеджменту туристичних підприємств. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна* 13, 2021. 209-215 с.

37. Швед В. В. Омельченко О. В. Ковтун А. В. Менеджмент підприємства: сутність та елементний склад. *Вісник ОЕУ імені І. І. Мечникова* 2.96, 2023. 40-45

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1.

Горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «ДЖОІН АП!»

Стаття	Код	2024	2023	2022	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
					Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	13297	24184	3271	-10887	-45,02%	+10026	+306,51%
первісна вартість	1001	77576	77576	75323	0	0%	+2253	+2,99%
накопичена амортизація	1002	64279	53392	42613	+10887	+20,39%	+21666	+50,83%
незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–	–	–	–	–	–
Основні засоби	1010	903	2964	1301	-2061	-69,53%	-398	-30,59%
первісна вартість	1011	14617	17085	14540	-2468	-14,44%	+77	+0,53%
знос	1012	13714	14121	13239	-407	-2,88%	+475	+3,59%
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–	–	–	–	–	–
первісна вартість	1016	–	–	–	–	–	–	–
знос	1017	–	–	–	–	–	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–	–	–	–	–	–
первісна вартість	1021	–	–	–	–	–	–	–
накопичена амортизація	1022	–	–	–	–	–	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	–	–	2085	–	–	-2085	-100%
інші фінансові інвестиції	1035	–	–	–	–	–	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	7002	–	-7002	-100%	–	–

Продовження табл. А.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відстрочені податкові активи	1045	–	–	–	–	–	–	–
Гудвіл	1050	–	–	–	–	–	–	–
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	–	–	–	–	–	–	–
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	–	–	–	–	–	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом І	1095	14200	34150	3609 6	– 19950	– 58,42 %	–21896	–60,66%
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	–	460	101	–460	–100%	–101	–100%
Виробничі запаси	1101	–	460	101	–460	–100%	–101	–100%
Незавершене виробництво	1102	–	–	–	–	–	–	–
Готова продукція	1103	–	–	–	–	–	–	–
Товари	1104	–	–	–	–	–	–	–
Поточні біологічні активи	1110	–	–	–	–	–	–	–
Депозити перестраховання	1115	–	–	–	–	–	–	–
Векселі одержані	1120	–	–	–	–	–	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30031 2	28797 1	26	+1234 1	+4,28 %	+30028 6	+1154907 %

Продовження табл. А.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	293	896	3357	-603	-	-3064	-
						67,29%		91,26%
з бюджетом	1135	98	1	1	+97	+9700%	+97	+9700%
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-	-
з нарахованих доходів	1140	1	1	186	-	0%	-185	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100668 2	116409 1	98400 9	-	-	+22767 3	+23,13 %
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	171	277	38574	-106	-	-38403	-
						38,27%		99,56%
Готівка	1166	-	-	-	0	-	0	-
Рахунки в банках	1167	171	277	38574	-106	-	-38403	-
						38,27%		99,56%
Витрати майбутніх періодів	1170	-35	1476	81	-1511	-	-116	-
						102,36 %		143,21 %
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-	-	-	-	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	-	-	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	-	-	-	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. А.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
інших страхових резервах	1184	–	–	–	–	–	–	–
Інші оборотні активи	1190	155	143	1013	+12	+8,39%	–858	– 84,69%
Усього за розділом II	1195	130767 7	145531 6	102734 8	–147639	– 10,14%	+280329	+27,27 %
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття								
Баланс	1300	132187 7	148946 6	106344 4	–167,58 9	–11,25 %	+258,43 3	24.31%

Таблиця А.2.

Горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «ДЖОІН АП!»

Стаття	Код	2024	2023	2022	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
					Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72671	72671	72671	0	0%	0	0%
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	–	–	–	–	–	–	–
Капітал у дооцінках	1405	–	–	–	–	–	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–	–	–	–	–	–
Емісійний дохід	1411	–	–	–	–	–	–	–
Накопичені курсові різниці	1412	–	–	–	–	–	–	–
Резервний капітал	1415	–	–	–	–	–	–	–

Продовження табл. А.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 808529	- 589557	- 349180	- 218972	- 37,15%	- 459349	- 131,53%
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-	-	-	-	-
Інші резерви	1435	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1495	- 735858	- 516886	- 276509	- 218972	- 42,37%	- 459349	- 166,12%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	-	-	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-	-	-	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-	-	-	-	-	-
Страхові резерви	1530	-	-	-	-	-	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-	-	-	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. А.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
резерв незароблених премій	1533	–	–	–	–	–	–	–
інші страхові резерви	1534	–	–	–	–	–	–	–
Інвестиційні контракти	1535	–	–	–	–	–	–	–
Призовий фонд	1540	–	–	–	–	–	–	–
Резерв на виплату джек-поту	1545	–	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом II	1595	0	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	–	–	–	–	–	–	–
Векселі видані	1605	–	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–	–	–	–	–	–
товари, роботи, послуги	1615	108	144	2733	–36	– 25,00%	–2625	–96,09%
розрахунками з бюджетом	1620	187	599	409	–412	– 68,78%	–222	–54,27%
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–	–	–	–	–	–
розрахунками зі страхування	1625	–	555	496	–555	–100%	–496	–100%
розрахунками з оплати праці	1630	628	2350	1833	–1722	– 73,28%	–1205	–65,74%
за одержаними авансами	1635	84618	95514	391446	– 10896	– 11,41%	–306828	–78,38%
за розрахунками з учасниками	1640	–	–	–	–	–	–	–
із внутрішніх розрахунків	1645	–	–	–	–	–	–	–
за страховою діяльністю	1650	–	–	–	–	–	–	–
Поточні забезпечення	1660	5435	11051	6214	–5616	– 50,80%	–779	–12,54%

Продовження табл. А.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–	–	–	–	–	–
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	–	–	–	–	–	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	1966759	1896139	936822	+70620	+3,72%	+1039937	+111,05%
Усього за розділом III	1695	2057735	2006352	1339953	+51383	+2,56%	+717782	+53,56%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–	–	–	–	–	–
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	–	–	–	–	–	–	–
Баланс	1900	1321877	1489466	1063444	–167589	–11,25%	+258433	+24,31%

Таблиця А.3

Фінансові результати ТОВ «ДЖОІН АП!»

Стаття	Код	2024	2023	2022	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
					Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Фінансові результати								
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	376	16639	7196	–16263	–97,74%	–6820	–94,79%
Чисті зароблені страхові премії	2010	–	–	–	–	–	–	–
Премії підписані, валова сума	2011	–	–	–	–	–	–	–

Продовження табл. А.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Премії, передані у перестраховування	2012	–	–	–	–	–	–	–
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	–	–	–	–	–	–	–
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	–	–	–	–	–	–	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	–	26	–	–26	–100%	–	–
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	–	–	–	–	–	–	–
Валовий прибуток	2090	376	16613	7196	– 16237	– 97,74%	–6820	–94,79%
збиток	2095	–	–	–	–	–	–	–
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	–	–	–	–	–	–	–
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	–	–	–	–	–	–	–
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	–	–	–	–	–	–	–
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	–	–	–	–	–	–	–
Інші операційні доходи	2120	46686	101669	18103	– 54983	– 54,12%	+28583	+158,05%
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	–	–	–	–	–	–	–

Продовження табл. А.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	–	–	–	–	–	–	–
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	–	–	–	–	–	–	–
Адміністративні витрати	2130	25946	54884	30551	– 28938	– 52,73%	–4605	–15,07%
Витрати на збут	2150	47168	63343	26703	– 16175	– 25,53%	+20465	+76,63%
Інші операційні витрати	2180	194830	245581	92355	– 50751	– 20,67%	+102475	+110,91%
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	–	–	–	–	–	–	–
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	–	–	–	–	–	–	–
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	2190	–	–	–	–	–	–	–
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	2195	220882	245526	124310	– 24644	– 10,04%	+96672	+77,73%
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–	51	–	–	–51	–100%
Інші фінансові доходи	2220	1315	27118	3008	– 25703	– 94,78%	–1693	–56,29%
Інші доходи	2240	26	–	–	+26	–	+26	–

Продовження табл. А.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	–	–	–	–	–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–	–	–	–	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–	–	–	–	–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	–	–	–	–	–	–	–
Інший сукупний дохід	2445	–	–	–	–	–	–	–
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0	0	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	–	–	–	–	–	–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	- 219582	- 234120	- 123229	+14538	-6,21%	-96353	-78,15%
ІІІ. Елементи операційних витрат								
Матеріальні затрати	2500	492	1315	832	-823	– 62,61%	-340	-40,86%
Витрати на оплату праці	2505	54454	69586	26012	-15132	– 21,74%	+28442	+109,36%

Продовження табл. А.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відрахування на соціальні заходи	2510	11526	13118	5399	-1592	- 12,14%	+6127	+113,52%
Амортизація	2515	12906	13093	12102	-187	-1,43%	+804	+6,64%
Інші операційні витрати	2520	188558	266696	105264	- 78138	- 29,30%	+83394	+79,26%
Разом	2550	267936	363808	149609	- 95872	- 26,36%	+118327	+79,07%
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій								
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	-	-	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	-	-	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-	-	-	-	-