

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ _ ” _____ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”**

Тема: Підвищення ефективності управління ТОВ «ДЖОІН АП!»

Виконав (-нала): Шуліковська Катерина Вячеславівна

Керівник: д.е.н., професор Паливода Олена Михайлівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Паливода О.М.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Освітній ступень Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Шуліковської Катерини Вячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Підвищення ефективності управління ТОВ «ДЖОІН АП!»**

затверджена наказом ректора від «19» 03 2021, № 450 /см

2. Термін виконання проекту (роботи): з «5» квітня 2021 до «6» червня 2021

3. Вихідні данні до проекту (роботи): **Бухгалтерська звітність ТОВ «Джоін АП!»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Джоін АП!», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління підприємством, ефективність управління підприємством, особливості оцінки ефективності управління підприємства, сучасний стан діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «Джоін АП!»; провести аналіз діяльності ТОВ «Джоін АП!» та аналіз системи управління підприємства, запропонувати шляхи підвищення ефективності управління ТОВ «Джоін АП!» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл.-3, рис.-2, формули-1

Аналітико-дослідницький розділ: табл.-6, рис.-7, формули-3

Проектно-рекомендаційний розділ: табл.-8, рис.-2, формули-1

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	30.03.2021-05.04.2021	Виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Джоін АП!»	05.04.2021-10.04.2021	Виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	06.04.2021-08.04.2021	Виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	09.04.2021-16.04.2021	Виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	17.04.2021-25.04.2021	Виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Джоін АП!» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	25.04.2021-06.05.2021	Виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	07.05.2021-10.05.2021	Виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	11.05.2021-13.05.2021	Виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	14.05.2021-25.05.2021	Виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	26.05.2021-10.06.2021	Виконано

Студент _____ (Шулікowska К.В.)

Керівник дипломної роботи _____ (д.е.н., проф. Паливода О.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати;

ЄДРПОУ – Унікальний ідентифікаційний номер юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України;

IATA – Міжнародна асоціація повітряного транспорту;

ГК – грошові кошти;

ДБЗ – дебіторська заборгованість;

ОА – оборотні активи.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему «Підвищення ефективності управління ТОВ «ДЖОІН АП!» містить 116 сторінок, 17 таблиць та 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 101 найменування.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає підприємство ТОВ «ДЖОІН АП!».

Предметом дослідження є система управління на ТОВ «ДЖОІН АП!».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалися такі методи як узагальнення та порівняння отриманої інформації; створено таблиці, графіки, схеми; економіко-математичні та статистичні методи.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи впровадження навчання персоналу, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, підвищення рентабельності, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці, підвищення життєстійкості підприємства, тощо.

Ключові слова: управління підприємством, ефективність, системи управління персоналом, туризм, відділ кадрів, система навчання, співробітники, кадрова політика

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the theme "Improvement the management efficiency of LLC «JOIN AP!» includes 116 pages, 17 tables and 11 figures. The bibliography list consists of 101 items.

The purpose of this work is substantiation of directions of increase of efficiency of the system of management at the enterprise.

The object of research is the enterprise of LLC «JOIN UP!».

The subject of the research is the management system at LLC «JOIN UP!».

During the implementation of the diploma work of the educational qualification level "Bachelor", the following methods were used such as generalization and comparison of received information; created tables, graphs, schemas; economic-mathematical and statistical methods.

In this paper, the proposed and substantiated measures for the introduction of training personnel, which can be used in practice by different enterprises.

The results of the research will allow enterprises to get the following benefits, such as improving the company's performance, increasing profits, increasing the profitability, increasing the volume of activities and maintaining the positions acquired in the labor market, increasing the viability of the enterprise, etc.

Key words: management system, efficiency, personnel department, training system, tourism, staff, personnel policy.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа на тему «Повышение эффективности управления ООО «Джоин АП»» содержит 116 страниц, 17 таблиц и 11 рисунков. Перечень ссылок насчитывает 101 наименование.

Целью данной работы является обоснование направлений повышения эффективности системы управления на предприятии.

Объектом исследования выступает предприятие ООО «Джоин АП».

Предметом исследования является система управления на ООО «Джоин АП».

В процессе выполнения дипломной работы образовательно-квалификационного уровня «бакалавр» применялись такие методы как обобщение и сравнение полученной информации; создано таблицы, графики, схемы; экономико-математические и статистические методы.

В данной работе предложены и обоснованы мероприятия внедрения обучения персонала, которые могут быть использованы на практике различными предприятиями.

Результаты проведенного исследования позволят предприятиям получить следующие преимущества, такие как повышение результативности деятельности предприятия, увеличения прибыли, повышения рентабельности, наращивание объемов деятельности и содержание полученных позиций на рынке труда, повышение жизнестойкости предприятия и тому подобное.

Ключевые слова: управление предприятием, эффективность, системы управления персоналом, туризм, отдел кадров, система обучения, сотрудники, кадровая полити

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ.1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1.Сутність та необхідність управління підприємством.....	11
1.2.Ефективність управління діяльністю підприємства та шляхи її підвищення...	19
РОЗДІЛ.2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖОІН АП!»	35
2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Джоін АП!».....	35
2.2. Дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства ...	41
2.3. Дослідження проблем підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Джоін АП!» та можливостей її підвищення	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ДЖОІН АП!»	62
3.1. Підвищення ефективності управління в ТОВ «Джоін АП!» шляхом вдосконалення організаційної структури	62
3.2. Рекомендації для удосконалення системи управління туристичного підприємства «Джоін АП!»	69
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів...	80
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Управління підприємством-основна запорука його функціонування. А підвищення ефективності управління є головною умовою поліпшення кінцевих результатів. Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Забезпечення високої ефективності системи управління- те, до чого прагнуть багато керівників . Однак, питання підвищення ефективності системи управління підприємством не є достатньо дослідженими, тому вимагає подальшого опрацювання.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка напрямів підвищення ефективності управління підприємством для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить його конкурентоспроможність.

Підвищення ефективності управління присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як Т. Батракова, В. Вебер, Н.Гавкалова, І.Грузіна, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Т.Коваленко, А. Колот, Дж.Лафті, А.Матушко, О. Турецький, О.Пащенко, С. Шекшня.

Метою даної дипломної роботи є розробка напрямків щодо удосконалення ефективності управління підприємства в сучасних економічних умовах в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити сутність управління підприємством;
- дослідити підходи до визначення та оцінювання ефективності управління підприємством;
- провести діагностику сучасного стану управління підприємством в умовах ринкової економіки;
- здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «Джоін АП!»;
- провести аналіз системи управління ТОВ «Джоін АП!»;
- розглянути напрями підвищення ефективності управління;

- розробити рекомендації щодо удосконалення управлінської системи ТОВ «Джоін АП!»;

- обґрунтувати доцільність запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес управлінської діяльності туроператора «Джоін АП».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти роботи туроператора «Джоін АП».

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові методи, зокрема діалектичний метод пізнання й системний підхід. Методи аналізу та синтезу, статистико-економічного аналізу використані для дослідження фінансово економічної діяльності підприємства, а також метод структурного опису та графічного моделювання.

Загальна характеристика підприємства-об'єкта дослідження:

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЖОІН АП» - туристичне підприємство з приватною (колективною) формою власності.

Join UP! -багатопрофільний український туроператор з головним офісом у Києві. Одна з найбільших туристичних компаній України. Вид діяльності: 79.12 Діяльність туристичних операторів.

РОЗДІЛ.1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

1.1.Сутність та необхідність управління підприємством

Підприємство займає центральне місце в народно-господарському комплексі будь-якої країни. Це первинна ланка суспільного поділу праці. Саме тут створюється національний дохід. Від успіху окремих підприємств залежить обсяг створюваного валового національного продукту, соціально-економічний розвиток суспільства, ступінь задоволеності в матеріальних і духовних благах населення країни.

Основною метою діяльності підприємства має бути задоволення потреб споживача при раціональному, ефективному використанні ресурсів з метою отримання максимального прибутку, процвітання підприємства шляхом просування своєї продукції. Однак більшість керівників протягом останніх років характеризують процес функціонування свого підприємства як виживання, наголошуючи, що економічні труднощі і невизначеність майбутнього не дозволяють здійснювати довгостроковий прогноз розвитку підприємства та формування моделі його функціонування[68, с.32].

Управління є функцією економічної системи підприємства з вирішення проблем. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури.

Управління підприємством - процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання [81].

Саме цей процес складає основу діяльності підприємства: розробка стратегічних та тактичних планів, прийняття всіх необхідних рішень, адаптація до несприятливих ситуацій, управління ризиками та багато іншого.

Дослідження щодо сутності поняття «управління підприємством» дозволило визначити, що більшість науковців розглядають його як сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкту управління), а також зв'язків між ними. Інший погляд на систему управління полягає у визначенні її як сукупності елементів (складових), що дозволяють досягати цілей організації.

В теорії та практиці управлінської діяльності нема єдиного підходу щодо визначення складових (елементів) системи управління. На думку А. О. Устенко [18, с. 103] «система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі».

Науковець розглядає систему управління включаючи як суб'єкт, так і об'єкт управління. У широкому сенсі відповідно до системного підходу система управління включає суб'єкт та об'єкт управління. Безумовно, внутрішню структуру будь-якої організаційно-економічної системи утворюють дві підсистеми - керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Але ці підсистеми за внутрішньою організацією також є системами і мають всі ознаки системності.

Управління на підприємствах здійснюється у двох сферах: виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу, та соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між учасниками виробничого процесу в умовах поділу і кооперації праці, формування відносин між управлінцями та виконавцями [94].

Варто завжди пам'ятати, що проблема управління розвитком підприємства складна та багатогранна, вона містить цілий спектр комплексних задач, який визначає різноманіття підходів до її вирішення.

Процес управління може бути охарактеризований як процес ухвалення управлінських рішень, який здійснюється в межах певної організаційної структури за допомогою методів управління. Кожний робітник, який має начальника, підлягає

дії організаційних, економічних, соціально-психологічних методів з метою виконання безпосередніх обов'язків. Ухвалення та реалізація управлінських рішень за різними функціями мають бути організаційно забезпечені, та такими, що морально та матеріально стимулюються.

Методи управління об'єктивно впливають на процес управління. Економічні та соціально-психологічні методи забезпечують прямий вплив на колективи та окремих робітників підприємства, моральні та матеріальні форми заохочення або покарання мають значний вплив на суб'єктивний чинник виробництва. Організаційні методи створюють об'єктивні умови для здійснення господарської діяльності шляхом закріплення прав і відповідальності відповідних підрозділів і окремих осіб, забезпечують регламентацію технологічних процесів тощо.

Основні методи управління сучасним підприємством поділяються на наступні групи: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Спрямованість цих методів є різноманітною, тому необхідно обґрунтовано підходити до вибору методів управління на кожному підприємстві окремо та вміло поєднувати ці групи, щоб досягти максимальної ефективності системи управління підприємством[93].

Слід зазначити, що основними методами управління на вітчизняних підприємствах часто є організаційні (адміністративні). Це обумовлено перш за все тим, що поточна робота підприємства в значній мірі регулюється та впорядковується відповідно до наказів та розпоряджень його керівників. Таким чином видаються конкретні завдання виконавцям, встановлюється підпорядкованість, повноваження та права при виконанні завдань. Мотивація або покарання працівників закріплюється відповідно до наказу або розпорядження керівника і залежить, перш за все, від ступеню виконання поставленого завдання.

На другому місці використовуються матеріальні методи управління, оскільки постійно або достатньо часто для працівників встановлюються додаткові виплати або збільшуються ставки за існуючими статтями доплат до заробітної плати робітників організації. Досить часто ці доплати також визначаються обсягами та рівнем поставлених завдань перед окремим працівником, що відповідно визначає

матеріальне заохочення робітників до виконання поставлених завдань. Також достатньо часто встановлюється система штрафних санкцій за різного роду порушення трудової дисципліни, що є економічним методом управління, проте здійснює негативний вплив на мотивацію персоналу до роботи.

Найменш використовуваними останнім часом є соціально-психологічні методи управління. На підприємствах приділяється недостатня увага моральному заохоченню працівників, змістовності та творчому характеру праці, не створюються можливості для прояву ініціативи робітників, що відповідно призводить до зниження продуктивності праці[87].

Управління як процес, або функція, може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності.

Система управління включає такі компоненти:

- принципи і завдання управління;
- організаційна структура апарату управління;
- правові основи та економічні методи управління;
- інформація й технічні засоби їх оброблення [94].

Загальні принципи управління підприємством закріплені в Господарському кодексі:

1. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу.
2. Наймання (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи.
3. Рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів.

4. Вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна. Виконавчі функції щодо управління підприємством здійснює правління [88].

Управління підприємством складається з ряду функціональних підсистем.

Ними є:

- стратегічне і поточне управління (підприємством);
- планування;
- управління персоналом;
- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- управління інвестиціями.

Основні завдання виробничого управління:

- управління розвитком підприємства (розширення асортименту продукції, що випускається, за рахунок випуску якісніших виробів, тобто поліпшення їх якісних та споживчих характеристик, застосування вдосконалених технологій виготовлення продукції, автоматизації виробництва);
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення більш ефективного використання устаткування, наявних виробничих площ;
- систематичний контроль технічного стану устаткування, забезпечення його технічного обслуговування й ремонту;
- забезпечення підвищення продуктивності праці основного та допоміжного персоналу;
- зниження всіх видів виробничих витрат;
- оптимальне планування, чіткий облік та нормування основних технологічних операцій;
- управління технологічною підготовкою виробництва продукції;

- оперативне диспетчерське регулювання всіх матеріальних потоків та технологічних операцій починаючи від складів із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами і закінчуючи процесами збирання, контролю готової продукції та її виходом з виробничих цехів на склад готової продукції.

Основні завдання організаційного управління:

- вибір форми організації управління підприємством і виробництвом;
- визначення відносин і зв'язків між структурними підрозділами підприємства;
- визначення функцій кожного елемента структури для підтримання нормальної діяльності підприємства;
- розподіл основних функцій управління між управлінськими підрозділами та окремими працівниками підприємства;
- забезпечення необхідної координованості дій підрозділів підприємства;
- підбір, розстановка та навчання кадрів;
- здійснення контролю за якістю та ефективністю роботи підрозділів управління підприємством;
- формування механізму відносин з іншими організаціями, постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, зі споживачами продукції, джерелами фінансування [68].

Організаційна структура управління визначає необхідну кількість управлінського персоналу та розподіл його по підрозділах апарату управління; установлює склад цих підрозділів; регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами; установлює права, обов'язки та відповідальність працівників управління; визначає вимоги до професійного рівня працівників тощо [80].

Ефективність роботи апарату управління залежить від правильного підбору, розстановки, оцінки кадрів. Тому кадрова політика є найважливішим компонентом системи управління [100].

Основні завдання економічного управління:

- виявлення впливу основних економічних показників (обсягу випуску продукції, постійних та змінних витрат, ціни, прибутку) на забезпечення беззбитковості, прибутковості підприємства, його самоокупності та самофінансування розвитку виробництва;
- обґрунтування доцільності обсягів виробництва, співвідношення постійних та змінних витрат у собівартості кожного виду продукції;
- обґрунтування найраціональнішої для підприємства форми організації виробництва (кооперації, спеціалізації тощо);
- вибір найдоцільнішого варіанта оснащення підприємства машинами та устаткуванням;
- обґрунтування ефективності інвестиційних проектів з реконструкції підприємства, модернізації устаткування й оновлення продукуючої продукції;
- пошук наявних резервів підвищення економічної ефективності виробництва;
- розробка шляхів поліпшення якості продукції;
- обґрунтування й подальший розвиток нормативної бази підприємства (матеріальних, фінансових та трудових витрат на виготовлення одиниці продукуючої продукції);
- обґрунтування ціноутворення продукуючої підприємством продукції;
- систематичний аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства з визначенням показників рентабельності виробництва й оборотності капіталу;
- аналіз використання матеріальних ресурсів, розробка пропозицій щодо зниження матеріаломісткості, енергомісткості продукуючої продукції, витрат на матеріальні ресурси;
- планування розподілу прибутку за фондами накопичення та споживання, розробка перспективного, поточного та оперативного планів діяльності підприємства;
- організація обліку й контролю економіко-виробничої діяльності за окремими видами продукції та по підприємству загалом [68].

Управлінську систему підприємства необхідно розглядати як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості і конкурентоспроможності і т. д.

Організація управління підприємством залежить від складності його структури, масштабу й виду діяльності, наявності зв'язків з іншими суб'єктами господарської діяльності.

Процес управління є досить складним і має спиратися, перш за все, на достовірну та всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. У зв'язку з цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління підприємством, ефективність якої визначає кінцеву результативність функціонування господарюючого суб'єкта. О. Є. Кузьмін та Н. Г. Георгіаді розглядають інформаційне забезпечення як систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань[18,с.158].

У сучасних умовах господарювання підприємств важливим напрямком функціонування системи є постійний пошук ефективних напрямків поліпшення діяльності підприємства на основі безперервного опрацювання інформаційних потоків для підвищення ефективності ухвалених управлінських рішень. Проведення попередніх розрахунків ефективності впровадження та/або поточного моніторингу, який відображає ефективність використання наявної на підприємстві системи управління, є одним з джерел підвищення ефективності та результативності його господарської діяльності [81]. Недосконалість інформаційного забезпечення системи управління призводить до нестабільності на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження прибутку підприємства.

Розв'язання проблеми розвитку управління підприємством також полягає і у необхідності скорочення об'ємів стратегічного управління, у посиленні прагматичності функції управління розвитком на основі широкого використання

імітаційних економіко-математичних методів, у застосуванні такого революційного методу управління, такого як інжиніринг бізнес-процесів у наданні безупинного характеру процесу адаптації підприємства до умов, що виникають.

Управління підприємствами створює ряд протиріч між прагненням керівництва управляти розвитком підприємства на основі планомірної діяльності і неповною творчістю в діяльності співробітників; прагненням до стійкості розвитку підприємства як системи і його мінливістю; цілісністю підприємства і свободою його підрозділів; централізацією управління; науковим підходом і мистецтвом у підготовці і прийнятті рішень.

Кожне підприємство повинно чітко орієнтуватися у складних ринкових відносинах, правильно оцінювати стратегію подальшого розвитку, фінансовий стан свого підприємства, виходячи з найвищих і прихованих фінансових ресурсів, оскільки проблема управління розвитком підприємств як основної ланки національної економіки у XXI ст. набула пріоритетного характеру. Такі адекватні можливості повинен мати кожний трудовий колектив і кожна ланка управлінського апарату [87].

1.2.Ефективність управління діяльністю підприємства та шляхи її підвищення

Категорія "ефективність" на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів [70].

Найбільш поширеним є підхід до сутності та оцінювання ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства в цілому. Проте, на думку авторів цього дослідження, підходи до визначення ефективності системи управління підприємством шляхом розрахунку показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства, не дають можливості сформулювати напрямки покращення системи управління, що існує.

Існує безліч видів ефективності управління. Розглянемо основні з них:

- за видами впливу – цільова, стратегічна і тактична, планована, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулююча, ресурсна і потенційна;
- за змістом ефекту – економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;
- за рівнем прояву ефекту – народногосподарська, регіональна, галузева, зовнішньоекономічна;
- за формами ефективності – діяльність менеджера, апарату управління, процесу управління, системи менеджменту, управлінських нововведень;
- за видами систем менеджменту – маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова [84].

Розглянемо основні фактори, які впливають на ефективність управління.

За тривалістю впливу виділяють фактори, вплив яких позначається протягом тривалого часу (технічний рівень виробництва, стиль управління тощо) і які діють нетривалий час (прогули, простої, порушення трудової дисципліни тощо).

За характером впливу розрізняють фактори інтенсивні та екстенсивні.

Перші забезпечують підвищення ефективності менеджменту за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, вдосконалення організації праці управлінських працівників і поліпшення його умов, підготовка кадрів управління. Другі передбачають залучення додаткових ресурсів – збільшення чисельності управлінського персоналу, розширення технічного оснащення праці управлінців на якісно незмінною основі.

За змістом розрізняють науково-технічні (рівень механізації і автоматизації праці); організаційні (раціональна структура апарату управління, розстановка кадрів, трудова дисципліна і т.д.); економічні (система матеріального заохочення і матеріальної відповідальності); соціальнопсихологічні (мотивація праці, міжособистісні відносини) та інше.

За формою впливу розрізняють фактори прямі (кваліфікація персоналу, стан устаткування) і непрямі (психологічний клімат, групова динаміка).

Перші безпосередньо впливають на ефективність управлінської праці, другі – опосередковано.

Кожен з перерахованих факторів може впливати на систему управління окремо, а також у сукупності з іншими. При сумісній позитивній дії вони забезпечують істотне зростання результативності менеджменту, при негативному – знижують її. Роль менеджерів полягає в тому, щоб планомірно впливати на вказані чинники[71].

Зростання ефективності повинно бути об'єктом постійної управлінської діяльності на всіх рівнях організації.

Таким чином, ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, який визначається зіставленням результатів управління і ресурсів, витрачених на їх досягнення. Вивчення ефективності менеджменту є досить складним процесом, оскільки передбачає врахування різних факторів і передумов, які надають сукупний вплив на управлінську діяльність [84].

У сучасній науковій літературі виділяють різні методи оцінювання ефективності системи управління. Попри велику кількість методів оцінювання ефективності системи управління слід зазначити дві особливості:

1) достатньо велика кількість методів спрямована на оцінювання певної складової системи управління. Наприклад, оцінювання потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови структури управління, технології управління, тощо. Отже розробки, що існують дають можливість розкрити певні сторони ефективності функціонування системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності;

2) комплексні методи шляхом експертного оцінювання зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, але не дають можливості виявити ту слабку ланку, яку необхідно розвивати та удосконалювати, що дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому.

Ряд вчених пропонують використовувати показники, що характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством. В ході проведення дослідження до цієї групи слід віднести такі методи (таблиця 1.1)[56].

Дані, що наведено в таблиці підтверджують наявність великої кількості методів оцінки ефективності управління, проте конкретних інструментів їх реалізації існує обмежене коло. Практичного використання набули такі методи, як матричний метод, метод аналітичної геометрії і метод оцінки ефективності формування фінансових результатів.

Таблиця 1.1

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки

Продовження таблиці 1.1.	
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів

*Складено на основі джерела [56]

Таким чином, визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації.

Отже, цільове підвищення ефективності системи управління підприємством обумовлює доцільність пошуку методів, які дозволять оцінити, як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

Розкриттю сутності ефективності діяльності підприємства допоможе розмежування і чітке визначення таких категорій:

- результат діяльності підприємства;
- ефект;
- ефективність діяльності підприємства;
- критерій ефективності.

Результат діяльності підприємства визначається особливостями цієї діяльності, загалом характеризує наслідки його діяльності в операційній, інвестиційній, фінансовій, соціальній, екологічній, науково-технічній та інших сферах.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів - ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але в першу чергу — від ступеня інтегрування зазначених факторів під час їх використання[47].

Управління ефективністю діяльності підприємства – перспективний напрямок наукових розробок. Але використання його на українських теренах ускладнене певними проблемами як на макро-, так і на мікрорівнях. Перш ніж упроваджувати цю систему управління, необхідно визначити та подолати всі негативні тенденції і перешкоди, які стануть на заваді управлінському персоналу.

Ефективне управління визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми. Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією визначає можливості керуючої підсистеми відстежувати результати функціонування керованої підсистеми (при наявності зворотних зв'язків), співвідносити їх з поставленими цілями і активно впливати на керовану підсистему[86].

Отже для оцінювання ефективності організації системи управління необхідні складові саме системи, що управляє та безпосередньо впливає на ефективність її діяльності, тобто керуючої системи.

Виходячи з того, що система управління підприємством – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації, Ю. М. Лисецький виділяє наступні підсистеми: методології управління, процесу управління, структури управління і техніки управління [56].

Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи

управління підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому.

Управління ефективністю роботи підприємства передбачає урахування основних положень теорії максимізації прибутку. Підприємство повинно працювати таким чином, щоб забезпечити максимальний дохід його власникам.

Особливої уваги заслуговує проблема аналізу підходів до оцінювання ефективності управління, оскільки і досі не існує єдиного методу оцінювання цієї категорії. Труднощі в оцінюванні ефективності управління діяльності підприємства полягають в тому, що досить складно виділити трудовий внесок управлінського персоналу в загальні результати діяльності підприємства, також відсутні пропозиції щодо індивідуальних показників ефективності, які характеризують зусилля окремого співробітника апарату управління, тому визначення таких показників сприятиме більш успішній реалізації стратегії розвитку підприємства та забезпечить її зрозумілість для конкретного працівника [78].

Тому пропонується оцінювати складові керуючої системи підприємства з позицій забезпечення ефективності процесу ухвалення та реалізації рішення, основними етапами якого виступають:

1. Діагностика об'єкту управління.
2. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища.
3. Постановка проблеми.
4. Розробка альтернативних варіантів.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Контроль та оцінка результатів[4, с.75].

Комплексна взаємодія всіх виділених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством. Тоді як будь-які порушення функціонування хоча б однієї з складових призводить до руйнування процесу управління підприємством і створюють кризову ситуацію.

Розглянемо більш детально складові системи управління з точки зору оцінювання ефективності її діяльності.

Загальна ефективність може бути представлена як композиція зовнішньої та внутрішньої складової. При цьому зовнішня складова реалізується шляхом маркетингової діяльності, а внутрішня – у системі виробничого менеджменту. Конкретними напрямками реалізації зовнішньої складової ефективності управління стають за сучасних умов такі форми маркетингової діяльності, як організація рекламних підприємств, розробка політики збуту, формування фірмового стилю підприємництва (рис. 1.2) [47].

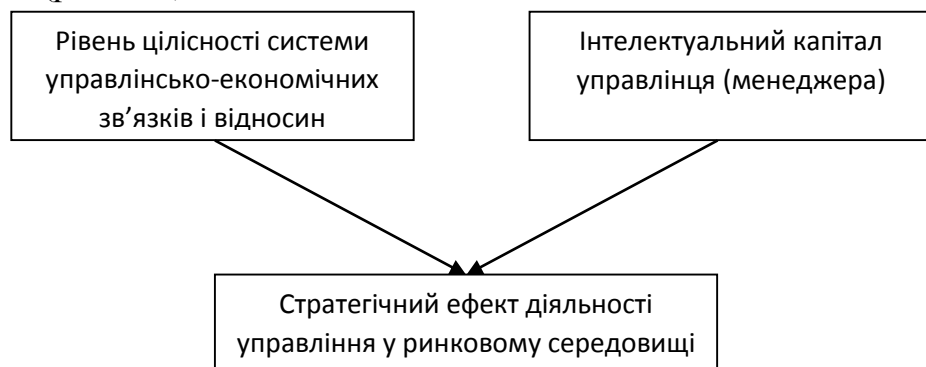


Рис. 1.1. Критерії оцінювання ефективності системи управління

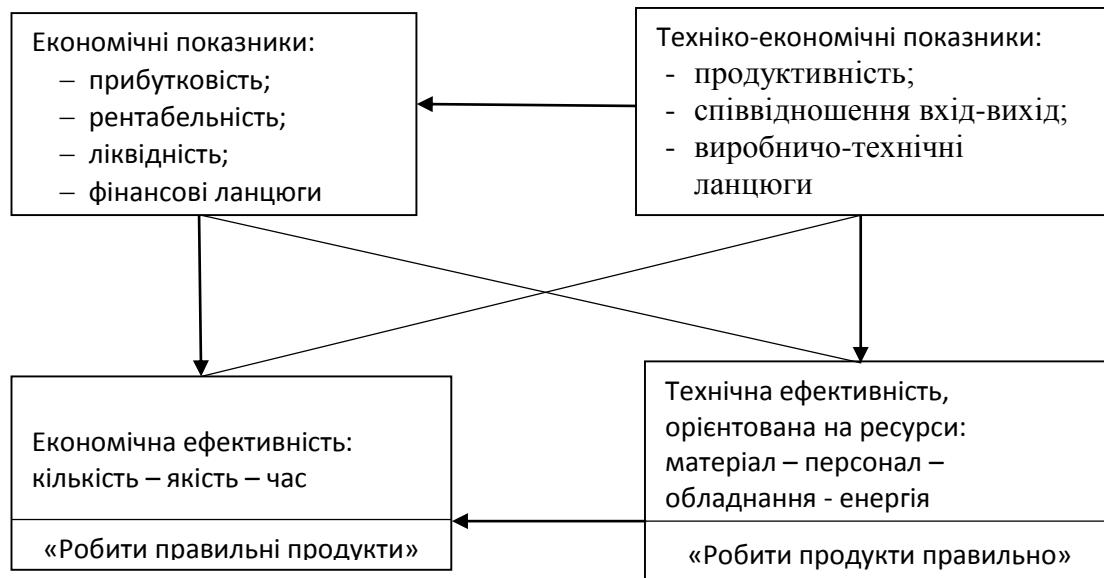


Рис. 1.2. Критерії оцінювання ефективності на підприємствах [47]

Економічна ефективність залежить від економічного ефекту, а також від витрат і ресурсів, які викликали цей ефект. Таким чином, економічна ефективність - величина відносна, одержувана в результаті зіставлення ефекту з витратами і ресурсами.

Визначивши значення терміну економічний економічна ефективність, можна розглянути її систему показників, яка наведена в табл. 1.2[76].

Таблиця 1.2

Система показників економічної ефективності

Група показників ефективності	Показники
1. Узагальнюючі показники	1.1. Темпи росту виробництва продукції 1.2. Виробництво продукції на одну гривню витрат 1.3. Відносна економія (основних виробничих фондів, нормованих оборотних коштів, матеріальних витрат без амортизації, фондів оплати праці) 1.4. Загальна рентабельність 1.5. Зниження витрат на одну гривню товарної продукції
2. Показники ефективності використання праці	2.1. Темпи зростання продуктивності праці 2.2. Частка приросту продукції в результаті підвищення продуктивності праці 2.3. Економія живої праці річної кількості працівників (порівняно з умовами базисного року) 2.4. Відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці
3. Показники ефективності використання основних фондів	3.1. Фондовіддача 3.2. Виробництво товарної продукції на одну гривню середньорічної вартості нормованих оборотних коштів
4. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	4.1. Матеріальні витрати (без амортизації) на одну гривню товарної продукції 4.2. Витрати найважливіших видів матеріальних ресурсів у натуральному виразі на одну гривню товарної продукції
5. Показники ефективності нової техніки	5.1. Зростання продуктивності праці 5.2. Зниження собівартості продукції 5.3. Відносна економія матеріальних ресурсів 5.4. Економічний ефект в результаті впровадження нової техніки
6. Показники ефективності	6.1. Питомі капітальні вкладення: на одиницю виробничої потужності (по найважливішим видам продукції), термін окупності капітальних вкладень.

*Складено на основі джерела [76]

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління,

керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в іншій, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління (К_{еф}) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi}{\Pi}; \quad (1.1)$$

де Φ — фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток);

Π — потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства — валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондвіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці — виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людино-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління — питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо[4].

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Аналізуючи дані показники, можна охарактеризувати економічну ефективність діяльності підприємства. Коли такий аналіз буде проведено, керівництву підприємства буде зрозуміло, яким чином і за допомогою яких механізмів можна підвищити ефективність діяльності підприємства.

На результати діяльності підприємства та її ефективність впливають безліч факторів, які виявляють як позитивний, так і негативний вплив, тому дуже важливо систематизувати їхню класифікацію для комплексного підходу оцінки показників. Фактори – це рушійні сили розвитку процесів і явищ, які необхідні для здійснення господарських процесів [79].

Аналізуючи безліч факторів, які впливають на економічну ефективність підприємства, виділяють внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішні чинники – фактори, що впливають на організацію і менеджмент підприємства, а також пов'язані з технологічними, управлінськими та кадровими особливостями. Зовнішні чинники – чинники, які впливають на суспільство і навколишнє

середовище на підприємстві. Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства наведені в табл. 1.3 [77].

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> - Маркетингова сфера: номенклатура і асортимент продукції, ринки збуту, якість, ціноутворення, реклама, обсяги виробництва, чинники конкурентоздатності продукції; інноваційна політика - Фінансова сфера: управління фінансовими ресурсами, а саме власним і позиковим, основним і оборотним капіталом, оборотністю, рентабельністю, кредиторською і дебіторською заборгованістю, кредитоспроможністю, ліквідністю - Операційна сфера: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, організація роботи внутрішніх служб - Управління персоналом: склад, рівень підготовки, мотивація і кваліфікація персоналу; система оплати праці, матеріального і соціального стимулювання персоналу; психологічні; особистість керівника - Антикризовий менеджмент: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом - Сфера ризиків: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом для запобігання ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> - державного втручання; - фінансово-валютні; - економічні та кон'юнктурні; - науково-технічні; - екологічні; - форс мажорні (стихійні лиха, війна, фінансова криза)

*Складено на основі джерела [77]

Наведені фактори, впливають не тільки на операційну діяльність, але також охоплюють інші види звичайної діяльності підприємства: фінансову, інвестиційну та іншу. Крім того, такої класифікації факторів не достатньо для управління економічною ефективністю всіх видів діяльності підприємства, тому для класифікації факторів необхідно виділяти не тільки зовнішні та внутрішні, а

також загальні та специфічні, та фактори, що впливають на ефективність окремих видів діяльності підприємства.

Таким чином, ефективність управління можна представити у єдності та взаємодії таких складових [56]:

- *отриманні загального економічного ефекту* . Він знаходить свій вимір у традиційному співвідношенні витрат на управління (апарат управління, інформаційні технології, користування інфраструктурою зовнішнього середовища – консалтингові, посередницькі, юридичні послуги тощо) та результативність підприємницької діяльності;
- *досягненні ринкового ефекту* . Його виміром є частка продукту та підприємництва на ринку, динаміка присутності фірми у конкурентному середовищі;
- *отриманні інноваційного ефекту*. Природним виміром цього ефекту є здатність безперервно оновлювати продукт, управляти змінами.

Взаємодія цих форм вираження результативності управління дає інтеграційний ефект як узагальнюючий показник впливу системи управління на макрорівні та пристосування їх до змін макроекономічного середовища.

При правильному управлінні зростає ефективність підприємства.

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства.

Підвищення ефективності можна досягнути шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату.

Робота над підвищенням ефективності управління може починатися з будь-якого елемента, того, удосконалювання якого є для організації найбільш актуальним. Важливо лише мати при цьому у виді взаємозв'язок елементів один з одним.

Розглянемо найбільш загальні шляхи підвищення ефективності управління:

1. *Удосконалювання структури управління*, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій й особистих якостей.
2. *Вироблення стратегії розвитку організації* на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії й політики організації, що охоплює всі її функціональні області.
3. *Розробка інформаційної системи* організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками й підрозділами.
4. *Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.*
5. *Система постійного підвищення кваліфікації* працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. *Розробка системи підбора, навчання, оцінки й переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва*, адекватного внутрішньому й зовнішньому факторам, що впливає на організацію.
7. *Застосування найбільш ефективних методів підбора персоналу*, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.
8. *Робота зі створення культури організації*, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

На практиці висока надійність управлінської системи підприємництва (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо [101].

Будь-яке підприємство прагне до підвищення ефективності своєї діяльності, однак тільки розуміння того, від чого залежить ця ефективність, може привести до позитивних результатів. В економічному змісті під ефективністю розуміється максимально оптимальне використання всіх ресурсів підприємства. Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують

бажаний обсяг реалізації і відповідні прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства, нарешті, жорстко визначається загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності та завдання управління полягає в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій приймає найвигідніше значення[99].

Висновки до розділу 1

У представленому розділі дипломної роботи було розглянуто та проаналізовано сутність та необхідність управління підприємством також розглянуто категорію «ефективність», різні її види. Представлено основні фактори впливу на економічну ефективність підприємства та розкрито їх сутність.

Визначено, що управління підприємством - це процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.

Виокремлено основні групи методів управління сучасним підприємством, такі як: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Спрямованість цих методів є різноманітною, тому необхідно обґрунтовано підходити до вибору методів управління на кожному підприємстві окремо та вміло поєднувати ці групи, щоб досягти максимальної ефективності системи управління підприємством.

Розглянуто категорію «ефективність» та її види. Ефективність – співвідношення отриманого результату до витрат та є динамічною, комплексною організаційно-управлінською системою, щодо забезпечення максимального рівня прибутку за наявних ресурсів підприємства.

Наведено такі методи оцінки ефективності, як матричний метод, метод аналітичної геометрії і метод оцінки ефективності формування фінансових результатів.

Також виокремлено основні показники та фактори, що впливають на ефективність управління підприємством.

Розглянуто найбільш загальні шляхи підвищення ефективності управління, такі як:

1. Удосконалювання структури управління
2. Вироблення стратегії розвитку організації
3. Розробка інформаційної системи
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Система постійного підвищення кваліфікації
6. Розробка системи підбора, навчання, оцінки й переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва,
7. Застосування найбільш ефективних методів підбора персоналу
8. Робота зі створення культури організації

РОЗДІЛ.2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖОІН АП!»

2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Джоін АП!»

Джоін АП! — багатoproфільний український туроператор з головним офісом у Києві. Одна з найбільших туристичних компаній України[57].

Таблиця 2.1

Короткі відомості про підприємство

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДЖОІН АП!
Скорочена назва	ТОВ "ДЖОІН АП!"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY JOIN UP! (JOIN UP! LLC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38729427
Дата реєстрації	13.05.2013 (7 років 11 місяців)
Уповноважені особи	СЄРОУХОВ ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ , 10.12.2018 – керівник
Розмір статутного капіталу	72 671 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів
Контактна інформація	Адреса: Україна, 02121, місто Київ, ВУЛИЦЯ ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, будинок 201-203, ЛІТЕРА 2 А

*Розроблено автором на основі джерела [69]

Туристичне підприємство (Join Up) розпочало свою діяльність в Україні в 2009 році. Спочатку, «Джоін АП» був багатoproфільною туристичною агенцією, яка пропонує подорожі в три основні напрямки: Домініканської Республіки, ОАЕ та Таїланду. У 2010 р. діапазон туристичних польотів розширився до Індії, Шрі-Ланки, Мексики, Куби, Словенії, Андорри, Іспанії, Швейцарії та Йорданії. Того ж

року агентство відкрило франчайзингову мережу та почало активно розвивати співпрацю з українськими туристичними агенціями.

Засновниками Джоїн АП є сім'я Альба. Засновниками були Юрій та Тетяна Альба, а їх син Олександр приєднався в число співвласників навесні 2019 року.

У 2011 році компанія отримала ліцензію ІАТА (ІАТА-міжнародна асоціація перевізників). Умовами отримання цього дозволу на поїздку є те, що туристична агенція проводить щорічну перевірку, іспит кваліфікації та рівня можливостей. Крім того, у 2011 році Джоїн Ап вже літали до Хорватії, Чорногорії, Болгарії, Ізраїлю та на Мальдіви, розширюючи масштаби.

У 2012-2013 роках компанія розширювала географію країн Кіпром, Грецією, Тунісом та Єгиптом, що фактично заклало основу для подальшого розширення. Джоїн АП активно розвивається, відкриваючи офіси в Баку та Кишиневі.

З 2014 по 2015 рік додалися тури в Італію, Грузію та Туреччину, а також Україну, Сейшельські острови та Танзанію[82].

Починаючи з 2015 року Джоїн АП наполегливо працювали, щоб зайняти важливе місце на українському туристичному ринку.

На початок 2020 року компанія має:

- 50 напрямків;
- У 2019 році понад 1 мільйон туристів було відправлено за кордон;
- Офіси в 6 містах;
- 500 працівників;
- 115 туристичних агентств у 48 містах України (включаючи 23 офіси в Києві та 5 офісів у Львові);
- Являється одним з найбільших замовників чартерних рейсів [74].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Джоїн АП» є приватною власністю з максимальним обсягом прав (затвердження свого статусу, вирішення усіх питань стратегічного плану-щодо реорганізації і ліквідації підприємства, зміни напрямків діяльності, використання майна) та мінімумом обов'язків (сплата податків та інших обов'язкових платежів, ведення бухгалтерського обліку та

подання статистичної звітності, внесення змін до відомостей державної реєстрації у разі наявності підстав для цього і тд).

Сферою діяльності підприємства є надання туристичних послуг.

Кінцева мета — бути одним з найбільших в Європі перевізників. Але найперше, що компанія хоче дати українцям — це можливість за 50 євро літати в Барселону[72].

Відповідно до статуту підприємства, предметом діяльності ТОВ «Джоін АП» є:

- Організація та здійснення внутрішнього та іноземного туризму;
- Діяльність пов'язана з екскурсіями;
- Організація та проведеною масових оздоровчих та спортивних заходів;
- Допомага, організація та впровадження готельних послуг;
- Здійснення рекламно-інформаційної діяльності;
- Надання представницьких та консультаційних послуги.

ТОВ «Джоін АП» економічно незалежне в питанні визначення форми правління, прийняття ділових рішень, збуту послуг, визначення цін на послуги, платежів, розподілу прибутку, незалежного здійснення свого бізнесу, розпорядження прибутком, що залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Перевагами ТОВ «Джоін АП» є:

- Широкий вибір високоякісних туристичних продуктів- "всі тури в одному місці";
- Чартерні програми;
- квоти на чартерних і регулярних рейсах у всіх напрямках;
- Квоти на помешкання в готелі;
- Проста та зручна система он-лайн бронювання;
- Забезпеченні «азартні» додаткові програми для туристів;
- Спеціально організовані професійні інформаційні тури та семінари;
- Співпраця з лише сертифікованими компаніями, країнами, напрямками, готелями;

-Доступні ціни;

-Надаються якісні послуги, проте, якщо все ж є проблема - робиться все можливе, щоб її усунути;

-Компенсація плати за недоотримані послуги;

-Постійно проводяться акційні програми та надаються знижки постійним клієнтам [91].

Підприємство відвідують люди з усіх верств суспільства. Кожен з них може вибрати маршрут, який він може собі дозволити, оскільки вартість різна, і в крайньому випадку маршрут може бути оформлений в кредит.

Туроператор «Join UP!» посідає лідируючу позицію на українському ринку туристичних послуг. В активі компанії більше 50 власних операторських напрямів: ОАЕ, Шрі-Ланка, Індія, Болгарія, Чорногорія, Хорватія, Угорщина, В'єтнам, Таїланд, Чехія, Домінікана, Мексика, Куба, Польща, Словаччина, Словенія, Франція, Швейцарія, Італія, Індонезія, Андорра, Іспанія, Маврикій, Мальдіви, Ізраїль, Йорданія, Кіпр та інші.

Спочатку Джоін Ап надавали пріоритет Таїланду, ОАЕ та Домініканській Республіці. Сьогодні ця марка добре відома тим, що надає туристичні послуги у понад 50 країнах на 4 континентах та островах Океанії, Карибського басейну. Маючи офіси у великих містах та філії партнерів підприємство забезпечує туристів різними видами відпочинку:

- пляжний та сімейний;
- SPA & Wellness;
- релаксаційні поїздки;
- екскурсійні тури;
- розважальні програми;
- шопінг-тури в міста Європи, Азії, Близького Сходу;
- молодіжний і спортивний відпочинок;
- гірськолижні тури;
- luxury-тури [75].

Відповідно до потреб туристів та сезону, професійна команда підбере конкретний особистий план подорожей, допоможе клієнтам у оформленні документів та інших формальностях.

Окрім продажу турів, турфірма Джоін АП також активно допомагає клієнтам у придбанні авіаквитків. Маючи власну касу ACS Ukraine, компанія завжди має місця на регулярні та чартерні рейси [90].

Група туристичних компаній «Join UP!» включає в себе:

- Багатопрофільний туристичний оператор «Join UP!».
- Авіакаси "ACS Ukraine". Акредитація IATA з 2002 р
- Франчайзингова мережа турагентств яскравого відпочинку «Join UP Турагентство», 80 офісів по всій Україні.

- Lbook - єдина система пошуку і бронювання турів операторів України[72].

Усі співробітники підприємства – висококваліфіковані фахівці, які мають багаторічний досвід роботи в туристичній галузі та володіють різними мовами.

На туристичному підприємстві «Джоін АП» працює професійно навчена команда, яка може надати будь-який вид туристичних послуг. Будь-який працівник, який починає працювати, знайомиться з інформацією про роботу та посадовими інструкціями. На рисунку 2.1 ми можемо побачити перелік посад (організаційну структуру) підприємства «Джоін АП».

Однак існує потреба в підвищенні професіоналізму працівників, відправляючи їх в інфотури, які є популярними на сучасному туристичному ринку, для збільшення можливостей працівників у своїй галузі.

Генеральний директор одночасно є лідером, об'єднуючий організацію в єдину команду. Директор приймає важливі рішення, тоді як підлеглі приймають ряд поточних конкретних рішень. Кожен працівник має функціональні обов'язки та повинен виконувати їх своєчасно і звітувати перед керівництвом [75].

Генеральний директор встановлює відносини з іншими організаціями в Україні та за кордоном, представляє інтереси компанії, укладає угоди та інші необхідні дії для забезпечення роботи підприємства.

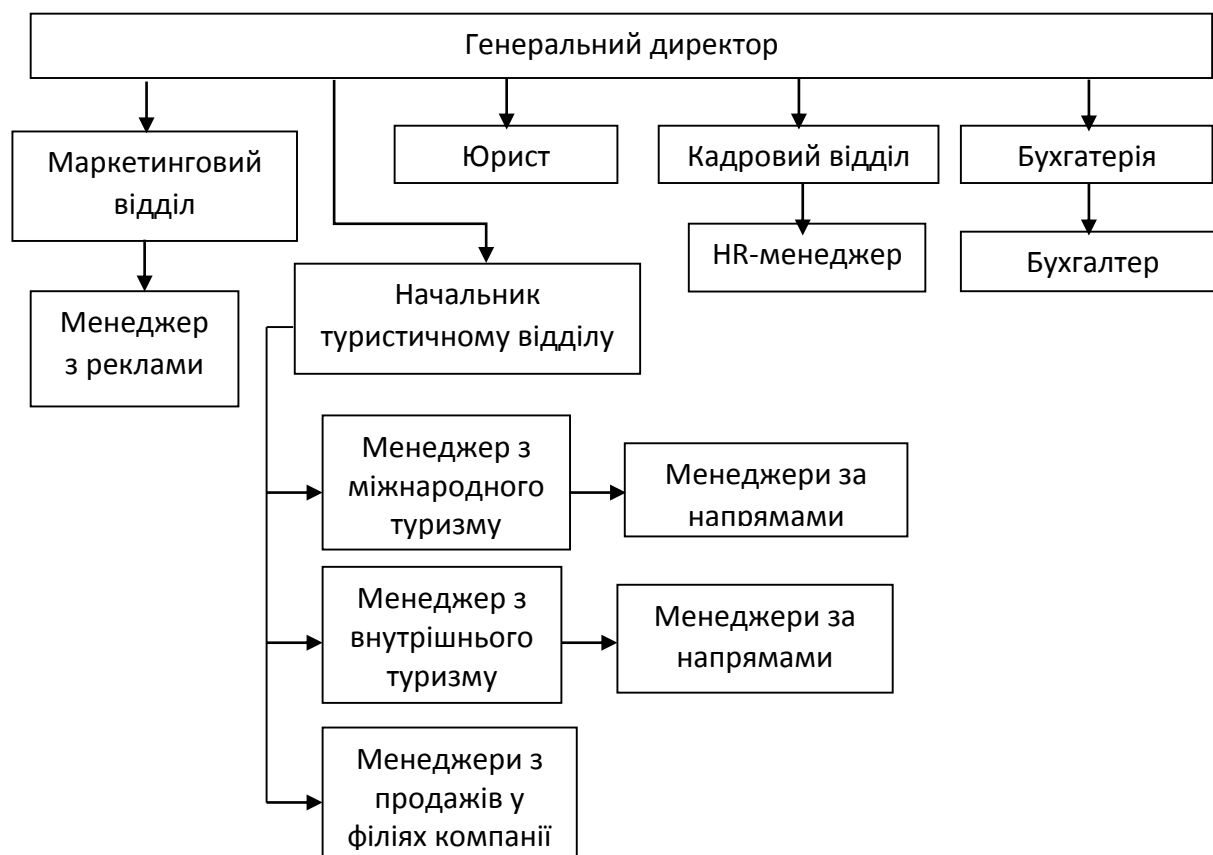


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичної фірми ТОВ «Джоін АП!»

Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може виявити ініціативу, хоча напрям ініціативи визначений посадовою інструкцією.

Отже, організаційна структура туристичної компанії «Джоін АП!»:

- відповідає цілям та завданням фірми, а саме надання туристичних послуг при одночасному забезпеченні фінансової стійкості, відповідного рівня динаміки й позитивних фінансових результатів;
- охоплює всі функції менеджменту в компанії;
- існує чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;
- наявність на кожному рівні управління системи організації робіт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;
- визначає права та обов'язки кожного рівня управління;
- розмежовує повноваження і кола відповідальності [89].

Дослідження ринку товарів і послуг, що використовуються у туризмі повинно проводитись постійно з метою своєчасного реагування на зміни, що

відбуваються на ньому. Важливу роль відіграє комп'ютеризація та використання телекомунікаційних інформаційних систем при моніторингу, виконанні комерційних операцій, пов'язаних з управлінням товарними запасами, контролем виконання договорів та ін.

Величезна кількість мандрівників вибирає саме цю компанію. Це пов'язано з такими перевагами:

- широкий асортимент якісного туристичного продукту. Великий вибір путівок в різні напрямки Європи, Азії та Африки, а також різного типу (групові, індивідуальні, автобусні, авторські і т. д.);

- компанія працює тільки з перевіреними операторами, країнами, напрямками, курортами, готелями;

- лояльна цінова політика;

- зручна система онлайн бронювання;

- в базі даних міститься велика кількість готелів, трансферів і т. д. ;

- професійно організовані інфотури і семінари;

- чартерні програми. Авіап перевезення здійснюються власної дочірньої компанією SkyUp, тому комунікація значно спрощена;

- бонусні програми для туристів;

- партнерам і агентам виявляється повна підтримка при веденні бізнесу;

- компанія ретельно відбирає готелі різної категорії, авіа-, жд- і автобусних перевізників. Можна знайти індивідуальні програми в різні точки. Представлені також тури по Україні [72].

Отже, комерційна робота підприємства «Джоін АП» являє собою велику сферу оперативно-організаційної діяльності туристичних підприємств, спрямована на здійснення процесів купівлі-продажу тур продукту для задоволення попиту населення й одержання прибутку.

2.2. Дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства

На теперішній час дуже велике значення дають аналізу функціонування підприємства. Завдяки йому можна оцінити правильність обраної стратегії,

виявити проблеми та в подальшому зменшити ризики, що виникають в процесі діяльності підприємства.

Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінка рівня ефективності виробничих ресурсів, що використовуються для виробництва та збуту, та визначення ефективності виробничого процесу в діяльності підприємства.

В процесі аналізу виробничо-господарської діяльності проводяться такі дії: перевірка обсягу розвитку та виробничої основи; оцінюється рівень наявності технологій; аналіз виробничих витрат; вивчення діяльності основних фондів[65].

В економічному аналізі використовуються різні прийоми, які передбачають розрахунок і оцінку не тільки абсолютних, а й відносних показників, в які входить горизонтальний, вертикальний і трендовий аналіз, що відносяться до статистичних методів, факторний аналіз (як вид евристичного методу з кількісними розрахунками на основі експертного оцінювання) і розрахунок коефіцієнтів (як вид економіко-математичного моделювання).

Під вертикальним аналізом розуміється уявлення даних про господарсько-економічної діяльності компанії у вигляді відносних показників через питому вагу кожної статті у загальному підсумку і оцінка їх зміни в динаміці

Горизонтальний аналіз передбачає вивчення абсолютних показників економічної діяльності компанії за певний період, розрахунок темпів їх зміни і оцінку.

Ознакою фінансового благополуччя компанії вважається дотримання наступних балансових пропорцій:

- найбільш ліквідні активи (до них можна віднести грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення) повинні покривати найбільш термінові зобов'язання (кредиторську заборгованість) або перевищувати їх;
- швидко реалізовані активи (зазвичай до них відносяться дебіторська заборгованість, депозити) повинні покривати короткострокові пасиви (кредити і позики, термін погашення яких скоро настане);
- повільно реалізовані активи (наприклад, запаси) повинні покривати довгострокові пасиви (кредити і позики, термін погашення яких настане не скоро);

- важко реалізовані активи (зазвичай до них відносять земельні ділянки, будівлі, обладнання) повинні бути покриті постійними пасивами (власними засобами) і не перевищувати їх[67].

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Джоін АП!» на основі форм річної фінансової звітності 2018-2020 рр.

Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Основу аналізу функціонування туристичного підприємства становить економічний аналіз, який полягає в дослідженні явищ і процесів, які відбуваються в господарській діяльності. Пізнання перебігу і результатів цих процесів дає змогу оцінити правильність рішень, прийнятих у минулому, і спланувати майбутню діяльність підприємства.

Фінансово-господарська діяльність суб'єктів господарювання як об'єкт аналізу деталізується за такими основними напрямками:

- ресурси (матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові);
- господарські процеси (постачання, виробництво, збут);
- різні види діяльності (звичайна, надзвичайна, основна, операційна, фінансова, інвестиційна);
- економічні результати (прибуток, собівартість тощо);
- організаційно-технічний рівень розвитку виробництва;
- структурний підрозділ, робоче місце, виріб;
- соціальна інфраструктура, соціальний захист;
- екологічне середовище[60].

Фінансовий аналіз підприємства ТОВ «Джоін АП» включає повний аналіз фінансового стану організації для оцінки фінансових результатів, який базується на статистиці, економіці та фінансовій звітності на основі трьох потоків інформації, відображеної у фінансових звітах підприємства. Для того, щоб проаналізувати важливі результати виробничо-господарської діяльності підприємства, необхідно розрахувати ключові показники за фінансовим звітом на балансом

підприємства[61]. Результати дослідження допоможуть визначити прибутковість та ефективність роботи ТОВ «Джоін АП».

Таблиця 2.1

Вертикальний аналіз активів балансу ТОВ «Джоін АП!»

Показник, тис.грн.	2018		2019		2020	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Необоротні активи	58706	22,81	59298	15,64	37829	15,21
Нематеріальні активи	26306	10,22	26918	7,10	10294	4,14
Основні засоби	32400	12,59	32380	8,54	27534	11,07
Оборотні активи	198663	77,19	319855	84,36	210934	84,79
Запаси	72535	28,18	20891	5,51	8280	3,33
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	45950	17,85	237035	62,52	137734	55,37
Гроші та їх еквіваленти	80178	31,15	61929	16,33	64920	26,10
Баланс	257369	100	379153	100	248763	100

*Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Джоін АП»

Проаналізуємо дані таблиці склавши графік (рис.2.1) для більшої наглядності отриманих результатів діяльності ТОВ «Джоін АП».

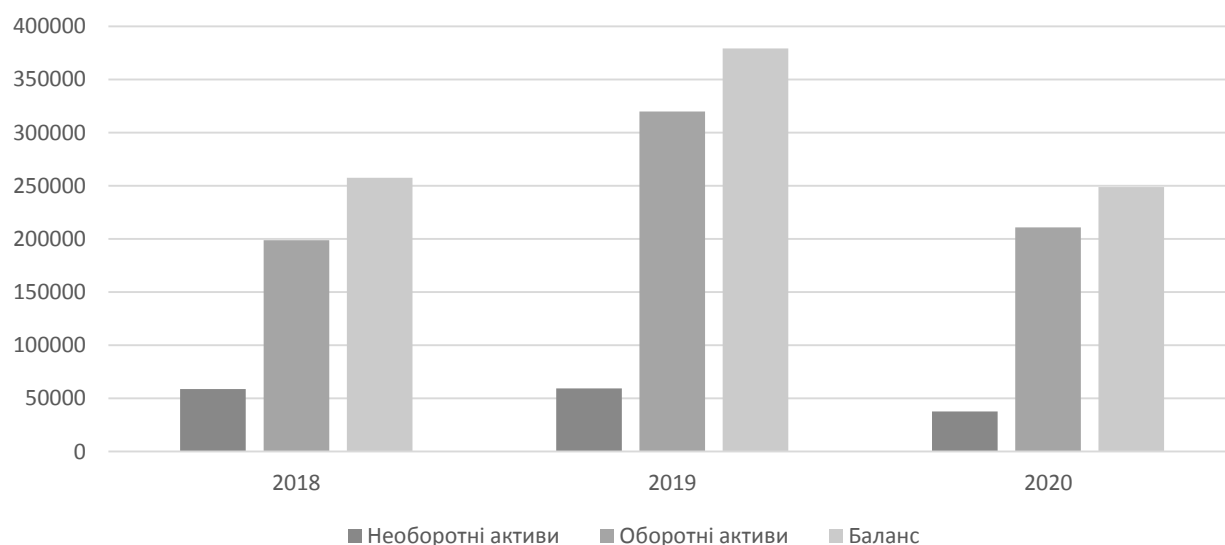


Рис.2.1. Структура складових оборотних та необоротних активів ТОВ "Джоін АП" за 2018-2020рр.

За даними таблиці 2.1 та рисунка 2.1 можемо сказати, що в структурі активів протягом останніх трьох років частка всіх показників дещо знизилась. Якщо у 2018 році оборотні активи становили 198663 тис.грн., то у 2019 році цей показник зріс до 319855 тис.грн., а в 2020 році пішов на спад, і навіть є нижчим за показник 2018р.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз активів балансу ТОВ «Джоін АП!»

Показник, тис.грн.	2018		2019		2020	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Власний капітал	80507	31,28	91457	24,12	83406	29,83
Поточні зобов'язання	171527	66,65	282484	74,50	191527	68,50
Довгострокові зобов'язання	5335	2,07	5212	1,38	4685	1,68
Баланс	257369	100	379153	100	279618	100

*Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Для формування висновків щодо структури пасивів господарської діяльності ТОВ «Джоін АП» складемо графік (рис.2.2) де наглядно покажемо результати наведені в таблиці 2.2.

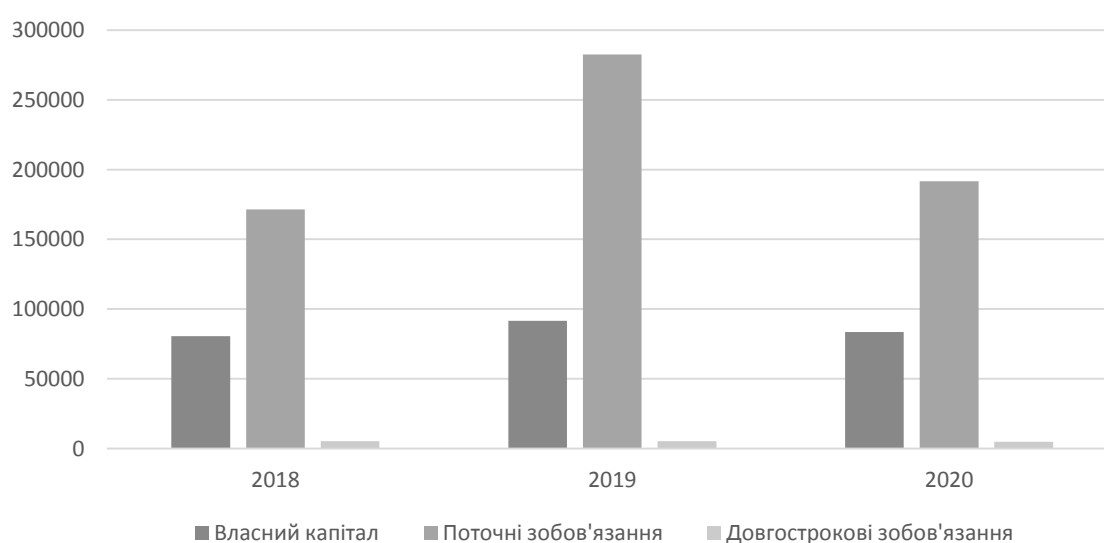


Рис.2.2 Динаміка пасивів ТОВ "Джоін АП" за 2018-2020

За даними таблиці та рисунку 2.2 можемо зробити висновок, що на кінець 2020 року показники пасивів в структурі балансу пішли на спад в порівнянні з 2019 роком, і майже повернулись до значень 2018 року. Для прикладу власний капітал станом на 2018 рік складав 80507 тис.грн., у 2019 році його частка зросла майже на 14% - 91457 тис.грн., і у 2020 році знову пішов на спад і становить 83406 тис.грн. та ж сама ситуація склалась і з рештою показників.

Це означає, що фінансовий стан підприємства на даний час досить хиткий та має негативну тенденцію. Варто вчасно звернути на це увагу, щоб уникнути ризиків.

Для оцінювання та аналіз фінансового стану туристичної фірми «Джоїн АП!» за 2018-2020 рр. було здійснено аналіз основних фінансових показників, а також розрахунок та аналіз показників ліквідності, рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників ефективності діяльності ТОВ «Джоїн АП!» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %		Темпи росту/спаду, %	
	Тис. Грн.	Питома вага, %	Тис. Грн.	Питома вага, %	Тис. Грн.	Питома вага, %	2019 р. - 2018 р.	2020 р. - 2019 р.	2019 р. - 2018 р.	2020 р. - 2019 р.	2019 р. - 2018 р.	2020 р. - 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	208746	156,04	246644	150,44	176981	87,94	37898	-39663	18,16	17,3	118,16	83,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-88159	-65,90	-100952	-61,58	-111265	-85,45	-12793	-10313	14,51	10,22	114,51	110,22

Продовження таблиці 2.3												
Чистий фінансовий результат: прибуток	13187	9,86	18252	11,13	4277	2,52	5065	-13975	38,41	-76,57	138,41	23,43
Усього	133774	100	163944	100	169993	100	30170	6049	22,55	3,69	122,55	103,69

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Для більшої наглядності та узагальнення продемонструємо деякі дані у вигляді графіка (рис.2.2).

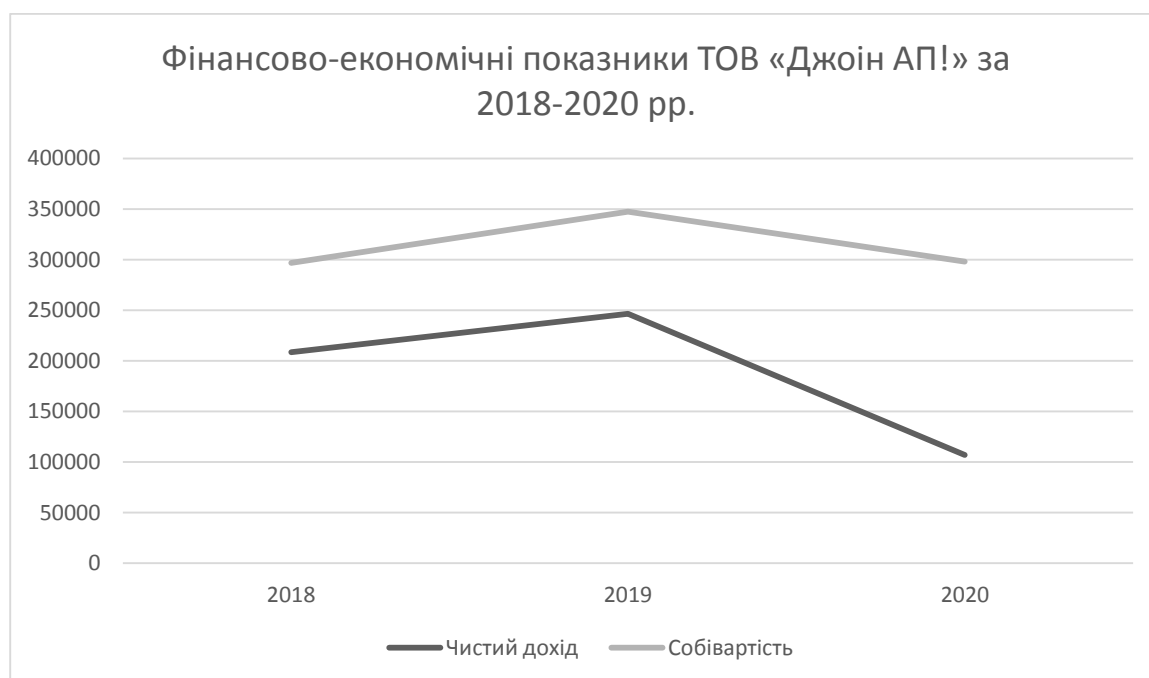


Рис. 2.2. Фінансово-економічні показники ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Отже, розрахувавши динаміку показників діяльності туристичного підприємства «Джоін АП» за 2018-2020 роки, ми можемо зробити наступні висновки, що в результаті нестабільної економічної та політичної ситуації яка склалася в країні, особливо у 2020 році, чистий дохід від реалізації туристичних послуг підприємства зменшився у 2020 році порівняно з 2018-2019 роками, за рахунок спаду активності туристів у 2020 році, викликаний пандемією коронавірусу.

Разом витрати на виробництво та реалізацію послуг у 2020 році зросли, що говорить про збільшення витрат підприємства на закупівлю необхідних матеріалів задля комплектації власного туристичного продукту чи послуги за досліджуваний період. Також підприємство змушене було виплачувати компенсації та літати з незначним навантаженням на літаки, що також понесло значні витрати.

Чистий фінансовий результат: прибуток за 2019 р. порівнюючи з 2018 р. покращився - абсолютне відхилення становить 5065 тис., грн. Проте вже у 2020 р. цей показник пішов на спад - абсолютне відхилення являє собою -13975 тис. грн. Якщо вчасно не виправити ситуацію, то підприємство зазнаватиме постійно більших втрат, що в майбутньому може призвести до банкрутства та повної ліквідації підприємства.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук шляхів зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

В ринкових умовах питанню платоспроможності приділяють особливу увагу.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти: покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності(табл. 2.10)[63].

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду і розраховується за формулою:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

- коефіцієнт абсолютної ліквідності – визначається відношенням суми грошових коштів (в касі і на рахунках банку) (ГК) до короткострокових (поточних) зобов'язань (ПЗ).

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт швидкої ліквідності – визначається діленням суми грошових коштів (ГК) плюс суми дебіторської заборгованості (ДБЗ) до короткострокових (поточних) зобов'язань (ПЗ).

$$K_{\text{шв.л.}} = \frac{\text{ГК} + \text{ДБЗ}}{\text{ПЗ}} \quad (2.3)$$

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр., що продемонстровані в табл. 2.4., для визначення прогалин в фінансовій діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Вихідні дані та поточні розрахунки для оцінювання платоспроможності компанії «Джоін АП!» за 2018–2020 рр

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020р. до 2018р.
Поточні активи	198663	319855	240934	42271
Поточні зобов'язання	171527	282484	203316	31789
Коефіцієнт покриття	1,158	1,132	1,131	-0,027
Грошові кошти	80178	61929	54920	-25258
Запаси	748	718	705	-43
Товари	186	180	114	-72
К-нт швидкої ліквідності	0,735	1,058	0,473	-0,262
К-нт абсолютної ліквідності	0,467	0,219	0,119	-0,348

* Розраховано автором на основі даних джерела [98]

Для кращого розуміння на узагальнення покажемо дані на графіку (рис. 2.3.).

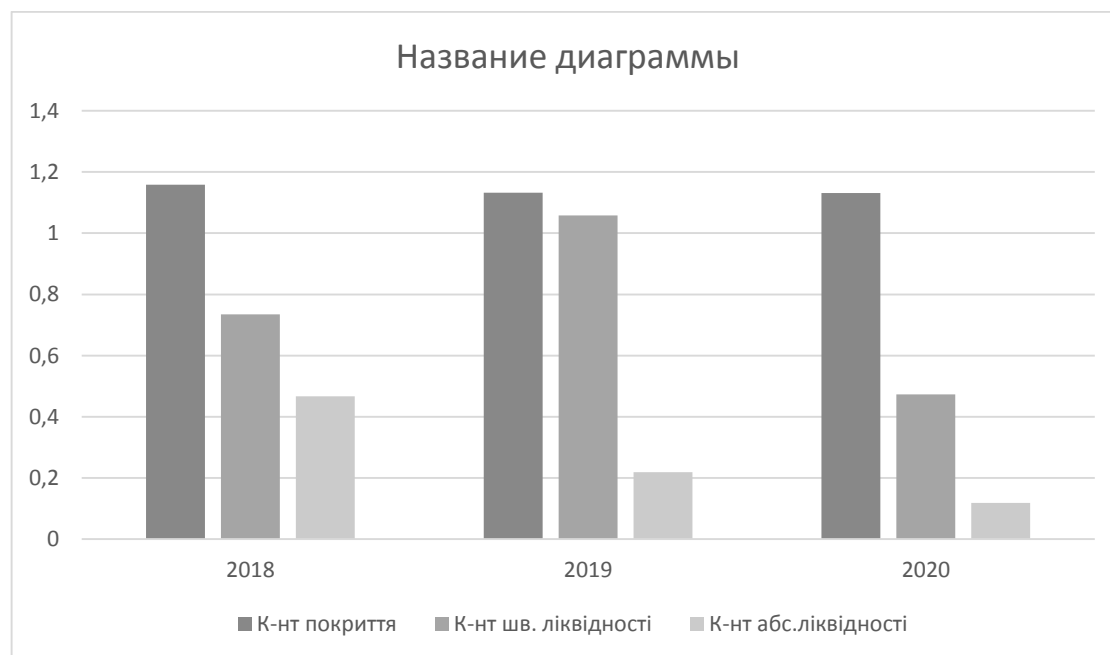


Рис.2.3. Показники ліквідності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Згідно даних таблиці бачимо, що швидка ліквідність була в нормі (0,7 – 0,8 і вище), проте, на кінець періоду її значення дуже знизилось.

Що стосується абсолютної ліквідності, то вона знаходиться в рамках норми (0,1 – 0,2 і вище), але все ж теж знижується.

В результаті проведеного аналізу, можна зробити висновок, що отримані показники свідчать про негативну тенденцію на підприємстві щодо стану платоспроможності.

Якщо незабаром ситуація не покращиться, то ТОВ «Джоін АП!» буде не в змозі розраховуватись за всіма зобов'язаннями та боргами, що приведе до банкрутства та повної ліквідації підприємства.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Найчастіше для розрахунку коефіцієнтів рентабельності використовується чистий прибуток. Рентабельність продажів характеризує ефективність продажів підприємства[64]. Показники рентабельності діяльності підприємства наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Джоін АП!»

Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)
Початкові дані			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	208746	196981	-11765
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	88159	101265	+13106
Адміністративні витрати, тис.грн.	60017	86992	+26975
Витрати на збут, тис.грн.	64630	87217	+22587
Рентабельність продажів, %	1,94	0,53	-1,41
Рентабельність витрат, %	1,9	0,54	-1,36
Рентабельність діяльності	7,4	2,4	-5

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Для підведення підсумків продемонструємо отриману інформацію на графіку (рис.2.4.).

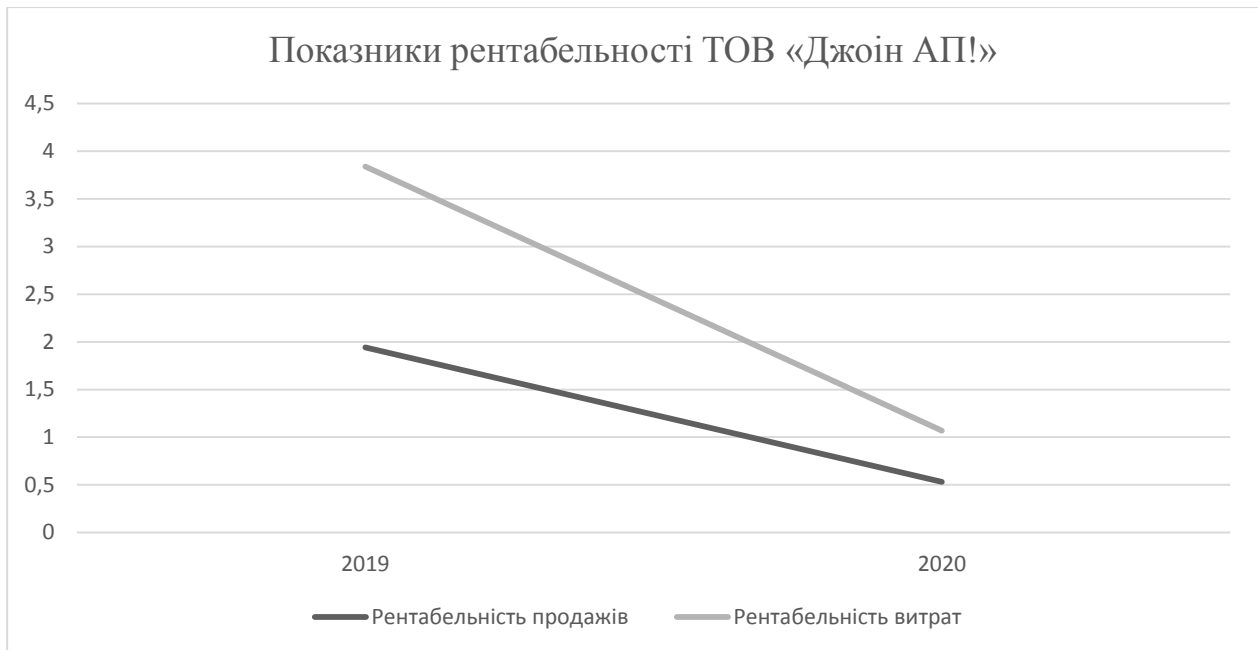


Рис.2.4. Показники рентабельності ТОВ «Джоін АП!»

Отже, проаналізувавши показники рентабельності ТОВ «Джоін АП!», які представлені у таблиці 2.5 та на рис. 2.4, можна зробити такі висновки:

- рентабельність реалізованої продукції у звітному періоді 2020 р. зменшилась порівняно з попереднім періодом 2018 р. на 1,41 %;
- рентабельність витрат знизилась на 1,36%, тому що зросла собівартість продукції;
- у період 2018-2020 рр. прибуток від реалізації продукції дещо впав, що негативно впливає на діяльність «Джоін АП!».

Так як рентабельність - основний показник ефективності діяльності підприємства, можемо дійти до висновку, що діяльність ТОВ «Джоін АП!» не є достатньо ефективною для прибуткового функціонування в даний час. Це спричинено насамперед пандемією COVID-19, та непередбачуваністю системи управління та команди підприємства до швидких змін в таких непередбачуваних ситуаціях. Потрібно шукати всі можливі варіанти для підвищення показників рентабельності, виплати усіх боргових зобов'язань та загальної реабілітації роботи підприємства.

2.3. Дослідження проблем підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Джоїн АП!» та можливостей її підвищення

Функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо.

Відповідно до статуту підприємства «Джоїн АП», виходячи з його мети та предмету діяльності, власник підприємства визначає організаційну структуру та кількість постійних працівників. Ці працівники оформлюються спеціальними документами на підставі яких складається список корпоративного персоналу та його обов'язки[74].

Посадова інструкція керуючого директора ТОВ «Джоїн АП»:

-Керувати діяльністю підприємства та фінансово-економічними результатами його діяльності відповідно до чинного законодавства.

-Організувати роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, спрямовувати їх діяльність на розвиток та поліпшення якості послуг, беручи до уваги соціальні та ринкові пріоритети, підвищувати ефективність, збільшувати обсяги продажів та збільшувати прибуток, покращувати якість продукції, відповідно до міжнародних стандартів, для завоювання внутрішнього та зовнішнього ринків та задоволення потреб людей у супутніх послугах.

-Організувати діяльність на основі широкого використання найновішого обладнання та технологій, передових форм управління та організації праці, наукових та обґрунтованих стандартів матеріальних, фінансових та трудових витрат, дослідження кон'юнктури ринку та найкращої практики (вітчизняної та зарубіжної) для того, щоб підвищити технічний рівень і якість послуг, економічну ефективність їх виробництва, раціональне використання та економічне використання різних видів ресурсів.

-Вживати заходи, щоб забезпечувати організацію кваліфікованим персоналом, розумно використовувати та розвивати свої професійні знання та досвід, створювати безпечні умови праці, дотримуватись положень з охорони навколишнього середовища.

-Згідно з принципами соціального партнерства забезпечити формулювання, укладення та виконання колективних договорів, дотримання трудової дисципліни, сприяти розвитку мотивації, ініціативи та активної діяльності працівників.

-Забезпечити дотримання законодавства у діяльності підприємства та здійсненні господарсько-економічних відносин, активне використання юридичних методів управління фінансами та операціями в ринкових умовах, зміцнювати контрактну та фінансову дисципліну, регулювати соціально-трудова відносини та забезпечувати інвестиційну привабливість підприємства для підтримки та розширення масштабів діяльності.

-Захищати економічні та майнові інтереси підприємства перед судами, арбітражами, органами державної влади та адміністративними управліннями.

Опис роботи менеджера:

-Збирати, досліджувати та аналізувати попит клієнтів на туристичні послуги;

-Пошук найвигідніших послуг з точки зору вартості, термінів та якості обслуговування, а також послуг туристичних агентств, які надають послуги з розміщення та туристичних, екскурсійних послуг для туристів;

-Встановлювати контакти з готелями та організаціями, що надають екскурсійні та транспортні послуги; затверджувати основні умови договорів про надання послуг з ними та забезпечити їх підписання;

-Брати участь у визначенні вартості туристичного пакету відповідно до вартості послуг, що входять в тур, та власних витрат;

-Надавати клієнтам необхідну усну та письмову інформацію, а також надавати клієнтам пропозиції, формувати туристичний список та визначати час прибуття в готель;

-Отримувати інформацію про місце і час прибуття туристів, і організувати своєчасний виїзд і прибуття групи туристів;

-Інформувати відвідувачів про дотримання заходів безпеки, а також правил поведінки транспортних засобів та правил надання першої допомоги при огляді визначних пам'яток.

Відповідальність за відбір працівників повністю покладається на менеджера з управління персоналом. Процес набору на роботу такий же складний і точний, як і будь-яке інше управлінське завдання. У цей момент особливо важливо правильно визначити та пояснити кандидату суть майбутньої роботи, інакше ви можете витратити багато часу з людьми, які не мають необхідної кваліфікації, для бесіди та прийому їх на роботу.

Політика набору персоналу складається з визначення принципів підбору персоналу, кількості працівників, необхідних для якісного виконання зазначених функцій, методу консолідації та методу професійного розвитку персоналу.

Набір персоналу розглядається як функція управління. Процес набору на роботу розпочинається з вибору критеріїв для оцінки особистості та роботи кандидата. Критерії включають норми поведінки та характеристику професійних навичок.

Наступним кроком у підборі персоналу є експертна оцінка, яка базується на тестуванні, вирішенні проблем на практиці. Після успішного тесту кандидати запрошуються на співбесіду. Виходячи з вищесказаного, описуються результати та порівнюються із критеріями оцінювання кандидата. Завершує процес відбору кандидатів прийняття рішень; якщо остаточне рішення важко прийняти, може бути проведено подальше тестування[69].

При аналізі ставлення до роботи на підприємстві «Джоін АП» оцінюють:

- 1) Ініціативність працівника;
- 2) Здатність витримувати великі навантаження та стресостійкість;
- 3) Здатність пристосовуватися до різних ситуацій.

Процес оцінки проведено, і підприємство може найняти кандидата, який отримав найвищу оцінку та ухвалений керівником компанії. Контракт підписується не відразу, а лише після того, як працівник буде повністю підготовлений до

працевлаштування. На завершальній фазі підготовки відбувається процес введення в посаду та освоєння спеціальності новим співробітником.

На підприємстві «Джоін АП» використовуються відомі метод мотивації праці, переважно один з них, що розглядає мотив як спонукання до діяльності, спричиненої потребами людини. Далі йдеться про те, що основою мотивації діяльності є потреби людини, без яких вона буде відчувати дискомфорт і намагатиметься його подолати. У цьому випадку потреба розглядається як усвідомлена необхідність, необхідна для спонукання до дії (діяльності).

Основним важелем мотивації праці є стимули. Тому мотивацією на роботі вважається процес стимулювання одного працівника або групи працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих або спільних цілей. Крім того, мотивація на роботі є однією з найважливіших функцій управління, яка спрямована на досягнення цілей компанії шляхом задоволення потреб співробітників.

Також важливими показниками при оцінці ефективності менеджменту є прибуток і рентабельність, які найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, а значить, і ефективності управління.

З проведеного аналізу бачимо, що рентабельність підприємства дуже знизилась і прибуток, що мав тенденцію до зростання навпаки почав різко падати.

Для початку оцінимо наслідки минулого 2020 року, а саме карантинних обмежень спричинених пандемією COVID-19.

Туристична галузь України першою відчула на собі наслідки активної фази карантину. Більшість готелів до середини травня залишались зачиненими, не мали можливість офіційно приймати відвідувачів. Також обмеження торкнулися масових заходів – фестивалів, концертів, спортивних змагань, які зазвичай приваблюють гостей з різних міст та країн. У результаті одними із найбільш постраждалих внаслідок карантинних обмежень стали туристичні, курортно-рекреаційні та оздоровчі об'єкти (турбази, санаторії, пансіонати, оздоровчі комплекси), які практично повністю припинили свою діяльність.

Сюди входить і ТОВ «Джоін АП». Підприємство ще на початку року було змушене відмінати польоти до окремих країн, літати з загруженістю в один бік

(вивозячи іноземців за кордон або ж ввозячи українців з-за кордону). Також вони виплачували компенсації клієнтам, що втратили можливість повноцінно відпочити чи перенести тур [72].

Згодом польоти відновлюється і підприємство поступово адаптується до ситуації. Люди активно літають у напрямках Єгипет та Мальдіви. Проте, більшість все ж відмовляє собі в цьому. Статистика представлена на рис.2.5.

З рисунка бачимо, що майже половина українців відмовилися від відпусток на період карантину. Пов'язано це з епідеміологічною ситуацією, підвищенням цін чи малою наповненістю готелів залишається лише думати.

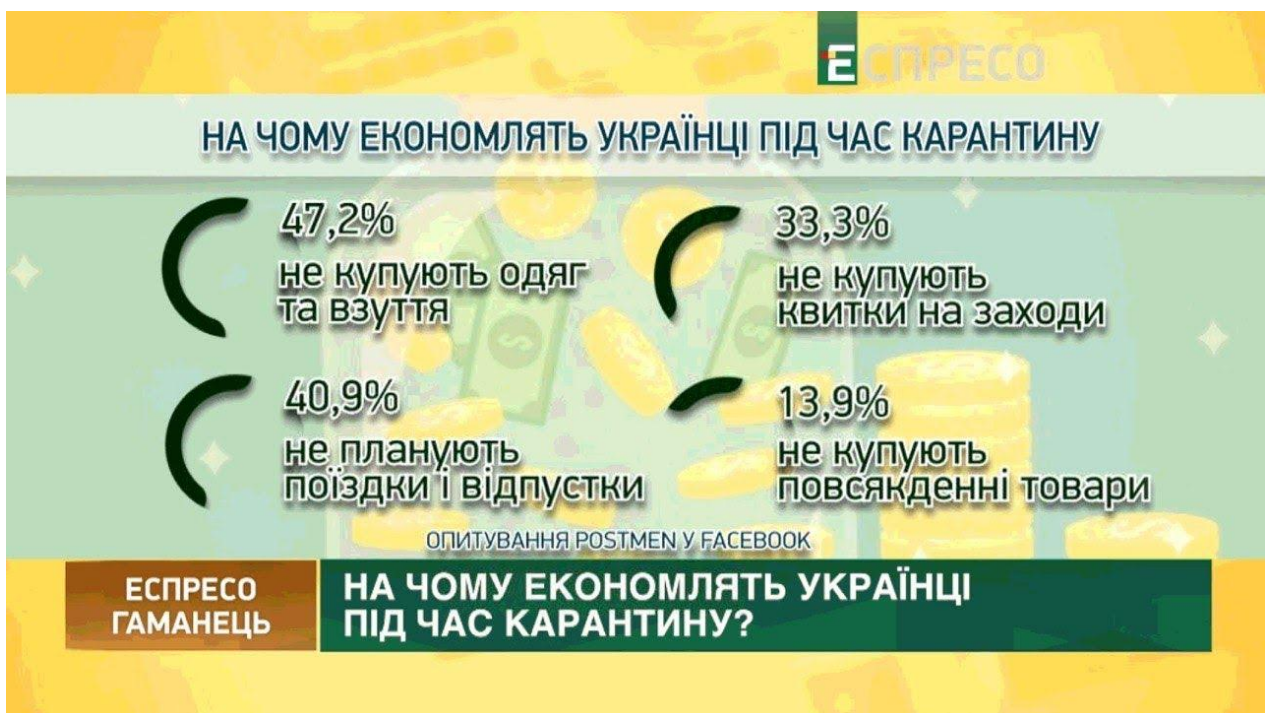


Рис.2.5. На чому економлять українці під час карантину

На фоні цих подій ефективність підприємства знизилась, що і продемонстровано в пункті 2.2.

При аналізі собівартості продукції визначається якість процесу планування і проводиться аналітична частина різниці між фактом і планом. Згідно з ключовим джерелом даних, визначаються витрати не пов'язані з виробничо-господарською діяльністю, у виробничих витратами. Одночасно аналізується фактична наявність сировини, палива, напівфабрикатів та інших невиробничих товарів. На цій основі

розробляються деякі рекомендації щодо їх подальшого використання, включаючи продаж. Приділяється велика увага точності розподілу цін з точки зору виробничих витрат та суми податкових цін.

В значній мірі ефективність діяльності підприємства «Джоін Ап» визначається рентабельністю. Через непередбачувані обставини рентабельність та ліквідність підприємства мають негативну тенденцію.

Рівень рентабельності витрат в 2020 році знизився з 1,9 % до 0,54% на 1,36% порівняно з 2019 роком. Рентабельність продажів знизилась з 1,94% до 0,53% на 1,41%. Зниження рівнів рентабельності ТОВ «Джоін Ап» відбулося за рахунок зменшення кількості польотів та через виплати компенсацій.

Ринкова частка ТОВ «Джоін Ап» досить мала (7%) порівняно з загальним обсягом реалізації туристичних послуг. Це значить що є можливість для подальшого освоєння ринку реалізації туристичних послуг.

ТОВ «Джоін Ап» має досить сильну конкурентну позицію, яка поступово покращується. Хоча туристичних підприємств багато, справді сильних, спроможних скласти гідну конкуренцію невелика кількість.

У кожному конкретному випадку оцінка ефективності діяльності має базуватись на реальній логіці та здоровому глузді. Головний принцип полягає в обґрунтованому підході до визначення комерційних, фінансових та інших кількісно вимірюваних результатів діяльності, зв'язаних з нею поточних витрат та їхньому порівнянню діленням (відношенням).

Перш ніж перейти до опису основних можливих шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, слід навести характеристику факторів, які чинять вплив на економічну ефективність господарської діяльності підприємства.

Від кваліфікації управлінського персоналу і трудових ресурсів залежать рівень продуктивності праці, ефективність і якість організації виробничо-господарських процесів на підприємстві, спроможність до розширення виробництва й одержання додаткового прибутку. На досліджуваному підприємстві персонал кваліфікований та досвідчений.

Слід відмітити досить суттєвий фактор наявності і доступності ресурсів. Удосконалення управління організацією, впровадження комп'ютерних інформаційних технологій вимагають певних капіталовкладень, інвестицій, що також вимагає оцінки управління даними проектами.

ТОВ «Джоін АП!» потребує в основному фінансових ресурсів, для підвищення ефективності необхідно значно збільшити їх кількість, для нових впроваджень, модернізації, навчання.

Нововведення та пропоновані послуги повинні бути підтверджені попитом на ринку, а також наявністю платоспроможного споживача, який має досить фінансових ресурсів, щоб їх придбати.

Таким чином, основними чинниками підвищення ефективності підприємства є підвищення якості управління, організації виробництва і праці, оптимізація обсягу збуту.

Існує нагальна потреба у розробці та застосуванні різних видів і методів соціально-економічного впливу на ефективність, заснованих на процесі надання високоякісної продукції та конкурентоспроможних послуг.

Форми та методи економічного впливу на цю діяльність - це перш за все інтеграція системи прогнозу та визначення якості послуг, забезпечення розумних цін на надання різних видів послуг, сильна мотивація всіх категорій працівників до розвитку роботи, а формами соціального впливу —активізація членів команди, впровадження належної політики щодо працівників та створення належних умов праці та життя.

Основними проблемами управління на підприємстві є:

- недостатньо добре організована система з підготовки та перепідготовки персоналу, які постійно потребують оновлених знань;
- організаційна культура туристичного підприємства;
- імідж туристичного підприємства;
- морально-психологічний клімат колективу туристичного підприємства;
- облік, швидка та ефективна реакція туристичного підприємства на скарги споживачів, а також об'єктивна оцінка рівня задоволення споживачів;

- мотивація власного персоналу туристичних підприємств, а також мотивація посередників до високоефективної праці.

Хоч підприємство зазнає значних втрат, воно досі тримається на плаву. Ефективність за минулий рік значно знизилась, проте, є всі шанси її підвищити.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Джоін АП» пропонуємо наступні заходи:

- вдосконалення організаційної структури підприємства;
- поліпшення якості робочого персоналу;
- удосконалення процесу роботи з підприємствами-партнерами;
- навчання персоналу або ж набір нового, для появи «свіжих» ідей;
- обов'язкове проходження курсів психології всіх співробітників для кращого порозуміння з клієнтами і виховання етики спілкування;
- контроль за станом здоров'я, а також певних обставин персоналу, що можуть завадити повноцінній роботі;

Використання усіх зазначених напрямів спроможне забезпечити достатні темпи зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підприємство використовує новітні досягнення в області менеджменту, маркетингу, автоматизації і комп'ютеризації виробничого процесу. Також значного увага надає кадровій роботі, залученню високопрофесійних фахівців і поліпшенню мотивацій персоналу. В цілому воно займає провідну позицію на ринку, є найбільш сильним конкурентом. Подальша підтримка і розвиток наявного стану дозволить «Джоін АП» закріпити свої лідируючі позиції на ринку туристичних послуг.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Джоін АП!» є однією з провідних компаній в області туристичного бізнесу. «Джоін АП» працює на туристичному ринку України з 2008 року та пропонує широкий спектр послуг в галузі туризму, а саме: організовує індивідуальні та групові тури практично в усі країни світу, так само займається діловим туризмом, прийомом і обслуговуванням

іноземних туристів і делегацій на території України, обслуговування міжнародних конференцій, що проводяться в Києві.

Підприємство за ці роки розвивалося дуже гарно. Про це свідчать наявні 115 туристичних агенцій в 48 містах України, офіси в 6-ти містах та більше 50 напрямків по всьому світу.

На туристичному підприємстві «Джоін АП» працює професійно підготовлений колектив здатний надати будь-які види туристичних послуг.

Найбільший обсяг продажів на підприємстві спостерігається у літній період. Навесні та восени відбувається спад продажів, в основному через відсутність відпусток. Другий пік туристичної активності спостерігається взимку, під час новорічних та різдвяних канікул. У 2020 році через введення карантинних заходів спричинених пандемією коронавірусу, очікуваний пік туристичної активності не виправдав сподівань і підприємство зазнало значних втрат.

Підприємство ще на початку року було змушене відмінити польоти до окремих країн, літати з загрузеністю в один бік (вивозячи іноземців за кордон або ж ввозячи українців з-за кордону). Також вони виплачували компенсації клієнтам, що втратили можливість повноцінно відпочити чи перенести тур.

Аналіз показав, що рентабельність та ліквідність підприємства мають негативну тенденцію.

Рівень рентабельності витрат в 2020 році знизився з 1,9 % до 0,54% на 1,36% порівняно з 2019 роком. Рентабельність продажів знизилась з 1,94% до 0,53% на 1,41%.

Платоспроможність підприємства також знаходиться не на найкращому рівні. За останній рік вона значно знизилась через непередбачувані виплати та польоти. Варто вчасно визначити проблеми в фінансовому стані підприємства для уникнення неприємних ситуацій.

Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів. Саме тому вони постійно намагаються пропонувати клієнтам нові тури та пропозиції, шукають нових партнерів та удосконалюють свою роботу.

Суть системи управління персоналом ТОВ «Джоін АП!» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку туристичного підприємства, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система управління на ТОВ «Джоін АП!» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки, що впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому:

- недостатньо добре організована система з підготовки та перепідготовки персоналу, які постійно потребують оновлених знань;
- організаційна культура туристичного підприємства потребує вдосконалення;
- імідж туристичного підприємства;
- морально-психологічний клімат колективу туристичного підприємства;
- облік, швидка та ефективна реакція туристичного підприємства на скарги споживачів, а також об'єктивна оцінка рівня задоволення споживачів;
- мотивація власного персоналу туристичних підприємств, а також мотивація посередників до високоефективної праці.

В контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління підприємством на основі покращення якості роботи персоналу та вдосконалення організаційної структури ТОВ «Джоін АП!».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ДЖОІН АП!»

3.1. Підвищення ефективності управління в ТОВ «Джоін АП!» шляхом вдосконалення організаційної структури

Комплексна оцінка діяльності підприємства ТОВ «Джоін АП», проведена в попередньому розділі, показала що проблеми пов'язані з економічною складовою на підприємстві все ж таки існують.

Однак, щоб підприємство продовжувало рости і розвиватися, необхідно постійно вдосконалювати його бізнес-процеси та розширювати спектр послуг і продуктів. Результати аналізу економічної діяльності можна використати як базу для вироблення планових рішень наступного розвитку.

Завдяки лояльності споживачів та налагодженим механізмам роботи, та з урахуванням фінансових показників можна якісно підвищити ефективність діяльності ТОВ «Джоін АП» та посилити організаційно-економічний механізм компанії, що підвищить її конкурентоспроможність на ринку.

Результати діяльності підприємств значною мірою визначаються ефективністю управління. Працівники складають велику кількість ресурсів даного підприємства, включаючи робочу силу, досвід та управління. Однак люди складні і не всі працюють однаково. Крім того, персонал може постраждати від вигорання, якщо стане жертвами надмірного розподілу ресурсів. Хороші менеджери повинні розуміти сильні та слабкі сторони своїх працівників, щоб ефективно розподіляти їх і не переробляти.

У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямків зміни системи управління є розробка надійних теоретичних та методологічних положень щодо ефективного управління, особливо на рівні підприємства[1].

Формування системи стратегічного управління на підприємстві передбачає внесення суттєвих змін у цілі, функції та організаційну структуру існуючої системи управління.

Організаційна структура підприємства – це система відділів, служб і підрозділів в апараті управління, їх системна організація, характер підпорядкування та взаємної відповідальності їх та вищого органу управління, а також сукупність координаційних та інформаційних зв'язків, розподіл управління функцій на різних рівнях та ієрархії підрозділів управління.

Організаційна структура включає засоби для розподілу різних видів діяльності між різними компонентами структури та координації діяльності тих компонентів, які використовуються для досягнення цілей. В рамках організаційної структури знаходяться всі процеси та функції управління, що забезпечують випуск продукції, участь у випуску якої приймають менеджери всіх рівнів, категорій та професійних спеціалізацій та робітники[80].

Використання схем організаційної структури в практиці управління дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, включаючи структуру процесів, відповідальності та звітності.

Ці схеми використовуються для вирішення багатьох завдань: визначення ролей та відповідальності всіх працівників організації; створення ієрархічної структури повноважень, влади та процесу прийняття рішень; створення каналів зв'язку та інформаційних потоків, включаючи правила підпорядкування та методи регулювання, що стосуються методик звітності; встановлення механізму контролю, що визначає ступінь централізації та масштаб контролю; визначення функцій та завдань управління.

Організаційна структура є основою для оптимізації роботи підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу.

Структура управління туристичним підприємством повинна постійно вдосконалюватися відповідно до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов. Успіх створеної структури системи управління значною мірою визначатиме її ефективність.

Основним завданням стратегічного управління є створення таких механізмів управління для адаптації кожного працівника до зовнішніх умов з урахуванням особового чинника побудови системи управління персоналом компанії, яка мала б

високий рівень реагування на сучасні потреби. Для вирішення цієї проблеми пропонується побудувати гнучку організаційну структуру шляхом вдосконалення вже існуючої для стратегічного управління людськими ресурсами в системі управління підприємством[39].

Структура туристичного підприємства ТОВ «Джоін АП!»:

- забезпечує координацію усіх функцій менеджменту;
- встановлює повноваження та відповідальність керівників усіх рівнів;
- багато в чому визначає стиль менеджменту, організаційну культуру й ефективність праці співробітників та підприємства в цілому.

Туристичним підприємством офіційно зареєстровано 14 співробітників: генеральний директор, директор з персоналу, двоє старших менеджерів, менеджери візового відділу, відділу бронювання, служби обслуговування клієнтів та бухгалтер. Робочі місця забезпечені необхідною оргтехнікою та обладнанням. Кожен працівник, який розпочинає роботу, знайомиться з своїми посадовими інструкціями[90].

В таблиці 3.1 можемо побачити перелік та характеристику функцій управління на підприємстві «Джоін АП».

Таблиця 3.1

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства

Назва посади	Функції посадової особи
Директор	Загальне керівництво підприємством. Організація взаємодії всіх структурних підрозділів. Забезпечення виконання всіх зобов'язань, прийнятих підприємством, включаючи зобов'язання перед бюджетами різного рівня та позабюджетними фондами. Контроль за дотриманням законодавства при роботі всіх служб. Захист майнових інтересів підприємства перед судом, органами державної влади.
Бухгалтер	Керівництво здійсненням бухгалтерського обліку та звітності. Розробка облікової політики з розробкою заходів щодо її реалізації. Виявлення внутрішніх резервів, усунення збитків та непродуктивних витрат. Впровадження сучасних технічних засобів та інформаційних технологій. Контроль своєчасного та правильного оформлення бухгалтерської документації. Забезпечення здорових та безпечних умов праці підлеглих виконавців, контроль за їх дотриманням вимог законів та нормативних актів з охорони праці.

Продовження таблиці 3.1	
Менеджер	Забезпечення та підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, перелічених у програмі туру, розгляд нових видів послуг та напрямків, що покращують якість туристичних послуг, координація з керівництвом компанії, програмне забезпечення, підтримка контактів з партнерами, продаж туристичних продуктів .

*Складено автором на основі джерела [80]

Проте, потрібно вдосконалювати процес управління, адаптуючи до сучасних умов. Необхідно підвищувати рівень професійної кваліфікації персоналу, відправляючи в інфотури, які популярними в сучасній ситуації на туристичному ринку країни, які підвищують компетенцію персоналу по своєму напрямку, що приведе до високого рівня продажу туристичного продукту даним підприємством та буде слугувати додатковим стимулом краще працювати співробітникам.

Ефективне управління персоналом має відносно стандартну форму для всіх підприємств. Це означає що їх реалізація необхідна і є адекватною умовою для реалізації завдання та функції управління. Принцип створення організаційної структури на сучасному підприємстві визначає, що єдиної загально визнаної форми її не має. Він орієнтований на стандартний набір заходів та на здійснення стратегічного підходу до кадрової політики щодо розвитку організації.

Отже, ефективне використання персоналу ТОВ «Джоін АП!» можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та додати менеджера з навчання та розвитку персоналу (рис.3.1).

Це дозволить витратити значно менше коштів та часу на підвищення кваліфікації персоналу. Навчання одного робітника, який в подальшому зможе навчати інших, обійдеться набагато дешевше, ніж навчання усіх робітників окремо і далеко від підприємства. Також пропонується відкрити посаду менеджера по співробітництву з партнерами, який буде займатись відкриттям нових точок, франчайзингом.

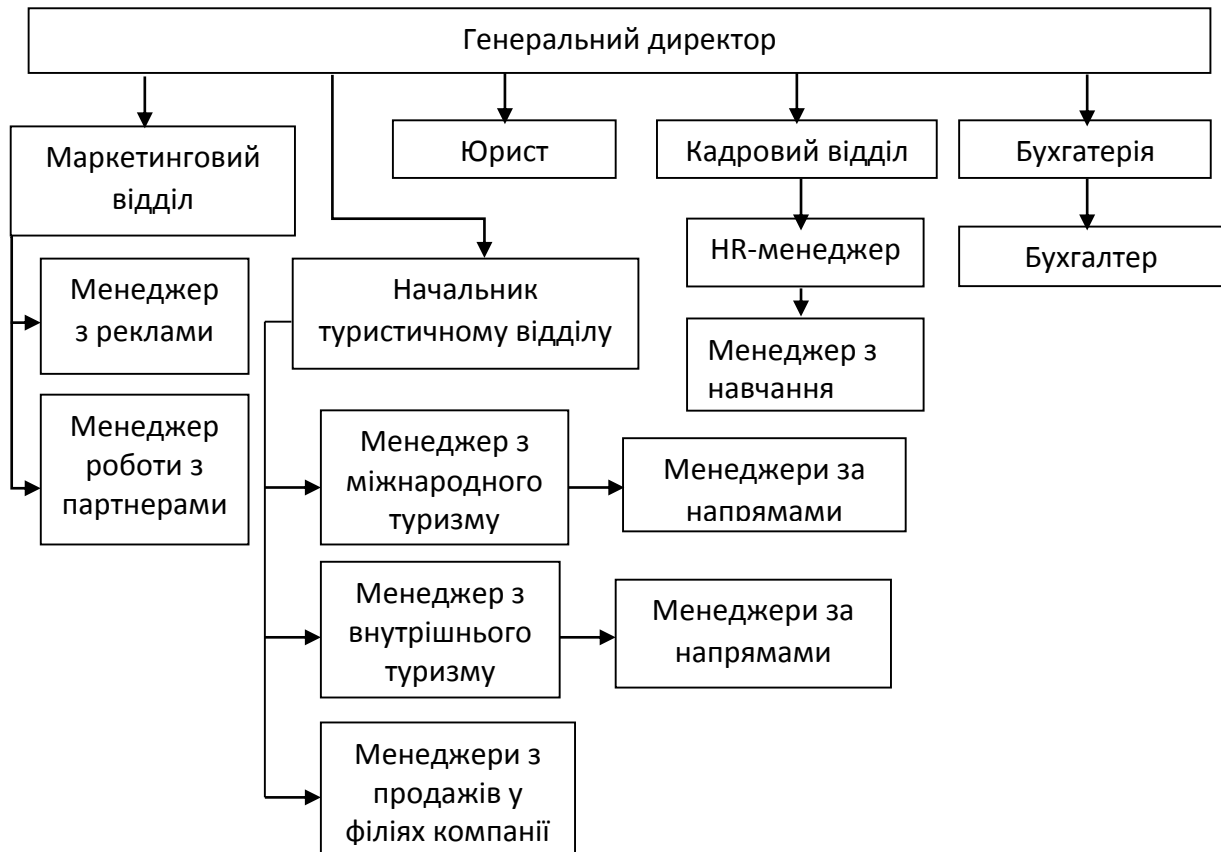


Рис. 3.1. Рекомендована оновлена організаційна структура ТОВ «Джоїн АП!»

Управління туристичною структурою складається з розподілу завдань між департаментами та персоналом, включаючи дозвіл на здійснення певної галузі туризму або діяльності для забезпечення функціонування організації.

Кожен керівник, який зацікавлений у успішному функціонуванні свого підприємства, повинен організувати роботу так, щоб усі ресурси працювали для досягнення запланованого результату. Оскільки матеріальні та людські ресурси, необхідно не лише інтегрувати виробничі процеси в одну систему, а й координувати зусилля всіх працівників.

Крім того, ключовою відповідальністю щодо персоналу є те, що робочі місця перевіряються на предмет внесення будь-яких змін до службових завдань та обов'язків. Завдання та обов'язки роботи перелічені в посадовій інструкції.

Для багатьох вітчизняних організацій посадова інструкція є практично єдиним організаційно-розпорядчим документом, що визначає завдання, на які слід направити зусилля працівників. Вона змінила офіційну позицію щодо цього інструменту управління керівниками та працівниками радянських, а потім і

пострадянських організацій на документ, який у більшості випадків використовується лише як юридична основа для звільнення працівника за "несумісність з посадою".

У той же час, добре складені інструкції дозволяють визначити обов'язки, права та відповідальність персоналу, систематизувати відносини між керівниками та їх підлеглими, а також спростити потік інформації в компанії. Крім того, він служить важливим інструментом підбору працівників на відповідні вакансії та впливає на ефективність формування людських ресурсів в організації[80].

З розгалуженням організаційної структури та появою нових посад з'являються і нові функції працівників. Деякі функції можуть бути передані іншим підрозділам, які не є частиною структурної служби управління персоналом. Деякі функції може виконувати, наприклад, технічний працівник підрозділ розвитку. Після визначення функціональної структури персоналу, її складові частини (відділи, бюро), складається перелік завдань для кожної структурної одиниці, визначаючи їх функції, числовий склад, посадові обов'язки кожного з них, а також відносини між підрозділами та з іншими частинами підприємства (як з точки зору вхідної, так і вихідної інформації).

З огляду на ситуацію в світі на даний момент варто також додати певні завдання для робітників, наприклад:

- постійний моніторинг ситуації з пандемією, для швидкого реагування та адаптації, що дає значну перевагу над конкурентами;
- безпосередня перевірка та перепереверка відповідності готелів їх категоріям;
- розробка нових та цікавих маршрутів туру;
- надання альтернативних варіантів розваг чи екскурсій якщо, зазначені раніше в турі, неможливі у зв'язку з пандемією;
- контроль за станом здоров'я, а також певних обставин персоналу, що можуть завадити повноцінній роботі;

Що стосується маркетингового відділу, то ,з появою нового менеджера, у відділі з'являються такі функції:

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу;
- удосконалення роботи з наявними партнерами;
- пошук нових партнерів та точок збуту пропонованих послуг;
- виконання функцій пов'язаних інформативністю громади та зв'язках з засобами масової інформації.

Тепер до функцій кадрового відділу входить не лише набір персоналу, а й вказані нижче:

- складання комплексу планів, розробка заходів та програм розвитку співробітників підприємства;
- створення умов, що сприятимуть постійному зростанню професійної компетентності працівників підприємства;
- організація навчання працівників з використанням методів діагностики та оцінки ефективності співробітників (організація професійного тестування нових співробітників; організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників відповідно до вимог ринку та потреб підприємства; відбір працівників для навчання; розробка форм навчання ; розробка спеціальних навчальних програм; проведення моніторингу ринку бізнес- та професійного навчання);
- вдосконалення організації оплати праці та мотивація персоналу підприємства (аналіз роботи; розподіл працівників за категоріями; розробка форм та систем оплати праці; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності працівників; контроль ротації кадрів);
- постійне вдосконалення форм і методів управління персоналом на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, особливо, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації про кадровий облік.

Виходячи із наведеного, підсумуємо, що в процесі управління повинні виконуватись функції системи управління персоналом, що включає в себе ряд заходів щодо підвищення кваліфікації, навчання персоналу, застосування інноваційних методів у роботі, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

3.2. Рекомендації для удосконалення системи управління туристичного підприємства «Джоін АП!»

Підвищення ефективності системи управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує багато способів підвищити ефективність управління, кожен з яких орієнтується або на керівника, на його особисті та професійні якості, або на будь-який елемент управлінської діяльності. Робота з підвищення ефективності управління може розпочатися з будь-якого елемента, що є найбільш важливим для організації. Важливо лише пам'ятати про взаємозв'язок елементів між собою.

Недоліки функціонування системи управління на підприємстві ТОВ «Джоін АП!»:

- підсистема набору та відбору персоналу малоефективна через недовикористання можливостей внутрішнього та зовнішнього набору персоналу на підприємстві;

- підсистема управління розвитком персоналу не достатньо ефективно функціонує завдяки не усвідомлення працівниками необхідності регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам, відсутності розробки та реалізації стратегії індивідуального навчання, недостатній увазі розвитку адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвитку їхніх інноваційних якостей;

- підсистема управління мотивацією працівників недорозвинена через відсутність систематичного аналізу успішно досягнутих працівниками цілей, незалучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації.

На основі наведених вище недоліків запропонуємо шляхи підвищення ефективності системи управління для ТОВ «Джоін АП!»:

1. Розробити систему постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

2. Впровадити застосування найбільш ефективних методів оцінки персоналу, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

Навчаючи керівників відділу управління персоналом, важливо провести дослідження для розробки всебічних планів, напрямків забезпечення навчання, встановити зовнішні контакти; зібрати та проаналізувати відповідну інформацію. Крім того, існує необхідність допомогти керівнику підприємства задовольнити зростаючі потреби організації шляхом розробки та координації навчальних програм; консультування навчальних підрозділів компанії, залучення до розробки нових ідей та продуктів; визначення цілей, підготовка навчальних планів на основі останніх дослідження в галузі освіти.

Для підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідно запровадити цілісний процес планування, оцінки та навчання персоналу, що підтверджують основні потреби працівників. Тому, використання кадрової системи управління компанією дозволить побудувати ефективну систему розвитку співробітників для ефективного виконання своїх функцій[20, с.247].

Кожна організація повинна забезпечити навчання всіх працівників незалежно від їх кваліфікації та навичок.

Зокрема, потреба в навчанні виникає з наступних причин:

1. Зміни навколишнього середовища:

Механізація, комп'ютеризація та автоматизація призвели до багатьох змін, які потребують навченого персоналу, який має достатньо навичок. Організація повинна навчити працівників збагачувати їх новітніми технологіями та знаннями.

2. Організаційна складність:

Завдяки сучасним винаходам, технологічному вдосконаленню та диверсифікації більшість організацій стали дуже складними. Це посилює проблеми координації. Отже, щоб впоратися зі складними завданнями, навчання стало обов'язковим.

3. Людські відносини:

Кожне керівництво повинно підтримувати гарні стосунки з персоналом, і це зробило навчання однією з основних умов для вирішення людських проблем.

4. Щоб узгодити технічні характеристики співробітників із вимогами до роботи та організаційними потребами:

Специфікація працівника може не зовсім відповідати вимогам роботи та організації, незалежно від минулого досвіду та навичок. Завжди існує розрив між поточними специфікаціями працівника та вимогами організації. Для заповнення цієї прогалини необхідна підготовка.

5. Зміна призначення роботи:

Навчання також необхідне, коли існуючого працівника підвищують на вищий рівень або переводять до іншого відділу. Також необхідне навчання, щоб озброїти старих працівників новими техніками та технологіями.

Важливість навчання :

Навчання співробітників є надзвичайно важливим у цьому мінливому середовищі. Це важлива діяльність, яка сприяє підвищенню компетентності працівників. Навчання дає багато переваг працівникам, таких як підвищення ефективності та результативності, розвиток впевненості в собі та допомагає кожному в управлінні собою.

Стійкість і прогрес організації завжди залежить від навчання працівників. Навчання стає обов'язковим на кожному кроці розширення та диверсифікації. Тільки навчання може поліпшити якість і звести витрати до мінімуму. Навчання та розвиток також дуже важливі для адаптації до мінливого середовища.

Організація навчання працівників підприємства передбачає кілька етапів. Перш за все, необхідно визначити необхідність навчання працівників, що визначається перспективами розвитку співробітників на підприємстві, а також потребою працівників у виконанні виробничих зобов'язань. Проведення опитувань, тестування, аналіз результатів компанії встановлює відповідність між професійними знаннями, вміннями та навичками, якими повинні володіти

працівники для забезпечення поточних та майбутніх завдань компанії на конкретному робочому місці, та наявними ними знаннями та навичками.

Навчання є чудовою можливістю розширити базу знань усіх працівників, але багато роботодавців у нинішніх умовах вважають можливості розвитку дорогими. Співробітники, які відвідують навчальні сесії, також пропускають робочий час, що може затримати завершення проектів. Однак, незважаючи на ці потенційні недоліки, навчання та розвиток забезпечують як людині, так і організаціям в цілому переваги, які роблять витрати та час вартими інвестицій. Рентабельність інвестицій від навчання та розвитку працівників насправді вартує того[27].

Навчання, яке відбулося раніше на підприємства, було хаотичним та малоефективним, а учасники, як і внутрішні клієнти, мали неясне уявлення про його цілі та кінцеві результати. Постійне вдосконалення знань, умінь та навичок працівників є необхідною умовою ефективного розвитку та функціонування підприємства.

Загалом, система навчання повинна бути розроблена з урахуванням потреб окремих працівників, цільових груп та підрозділів, керівництва підприємства та працівників, включених до кадрового резерву.

Впровадження запропонованих в даній роботі заходів дозволить ТОВ «Джоін АП!» набути нових навичок та стати компетентним в роботі з персоналом підприємством, що зможе забезпечити подальший його розвиток, тим самим збільшити свою конкурентну перевагу на ринку.

Для більшої ясності розробимо запропонований план навчання персоналу на підприємстві (рис.3.2)

Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки ТОВ «Джоін АП!». Така програма дасть змогу робітникам швидко реагувати на непередбачувані ситуації та можливі загрози і ще швидше вирішувати питання їх уникнення. Причому не потрібно буде відправляти персонал на курси, адже вони будуть відбуватися в середині підприємства, що дуже вигідно і зручно.

Також, маючи власного спеціаліста, при необхідності можна відправляти його навчати в інші компанії і мати додатковий вид заробітку.

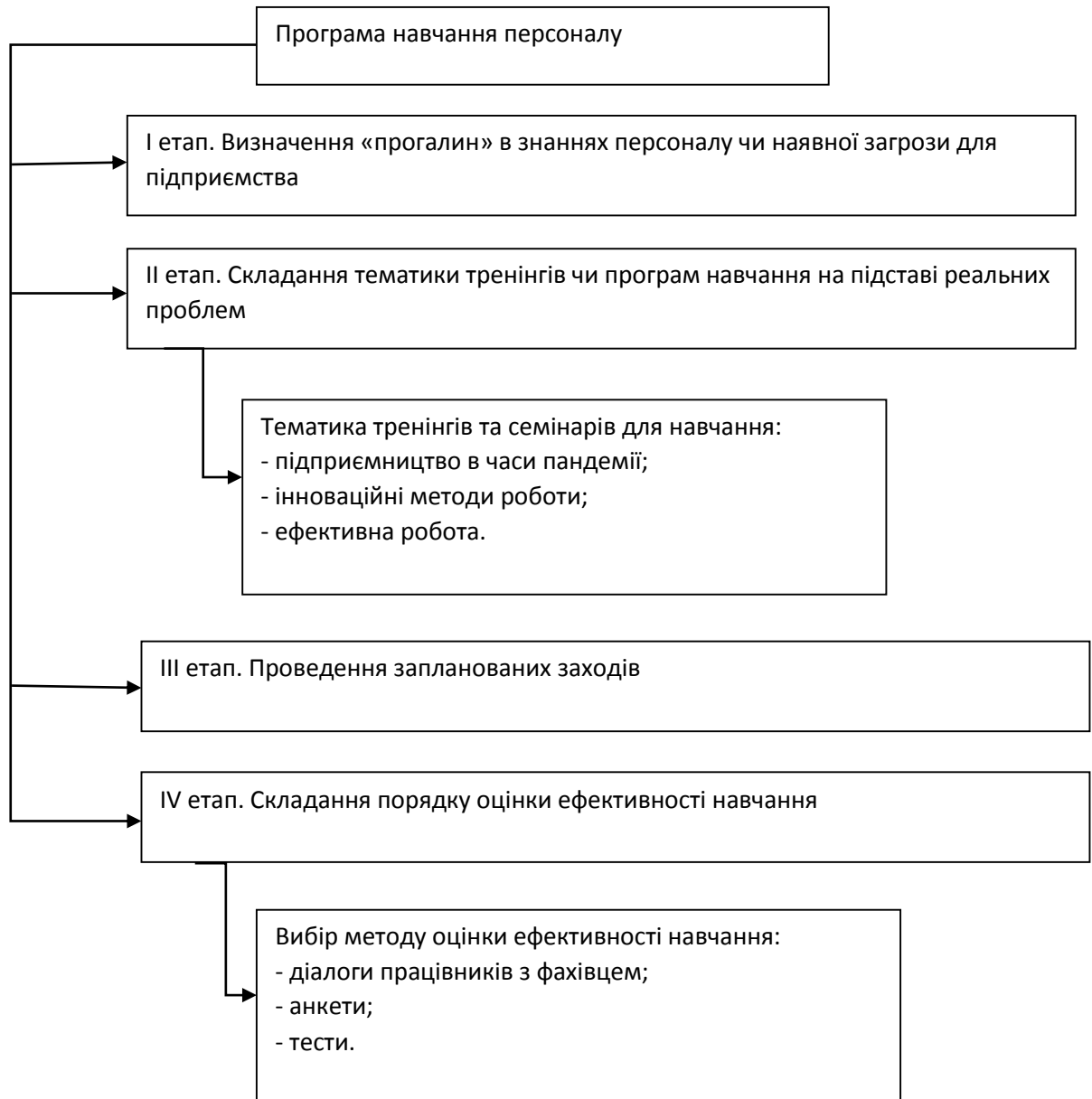


Рис.3.2. Програма навчання персоналу ТОВ «Джоїн АП!»

Навчання дасть співробітникам глибше розуміння своїх обов'язків у межах своєї ролі, а це в свою чергу зміцнить їхню впевненість. Ця впевненість покращить їх загальну ефективність, і це може принести користь підприємству. Працівники, які є компетентними, допомагають вашій компанії зайняти позицію лідера та сильного конкурента в галузі.

Доволі привабливим та ефективним методом навчання працівників ТОВ «Джоїн АП» є тренінг, який дає можливість змінити поведінку та набути нових

професійних навичок за допомогою рольових ігор та вирішення нестандартних проблем.

Тренінг - це активна форма навчання, спрямована на отримання практичного досвіду, зворотного зв'язку, використання нових моделей поведінки в безпечній атмосфері. Завдяки цьому за порівняно невеликий відрізок часу можна домогтися дуже високих результатів.

Ефективність бізнес тренінгу досягається за рахунок короткого і ємного викладу теорії та відпрацювання на практичних прикладах. Для підвищення ефективності використовуються різні прийоми навчання і розвитку, такі як дискусії, мозкові штурми, бізнес симуляції, кейси, соціодраматичні вправи, командні ігри, взаємне навчання, рухливі ігри і так далі.

Види тренінгів :

Співробітники можуть проводити різні типи навчання, такі як вступне навчання, підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці, навчання у вестибюлі та підвищення кваліфікації.

Нижче перелічені деякі загальнозживані навчальні програми:

1. Індукційний тренінг:

Також відомий як орієнтаційний тренінг для новобранців з метою ознайомлення з внутрішнім середовищем організації. Це допомагає працівникам зрозуміти процедури, кодекс поведінки, політику, що існують у цій організації.

2. Навчання робочих інструктажів:

Цей тренінг дає огляд роботи, а досвідчені тренери демонструють всю роботу. Додаткове навчання пропонується працівникам після оцінки їх роботи, якщо це необхідно.

3. Навчання у вестибюлі:

Це тренінг з фактичної роботи, який повинен виконувати працівник, але проводиться далеко від робочого місця.

4. Підвищення кваліфікації:

Цей тип навчання пропонується для того, щоб врахувати новітні розробки в певній галузі. Це навчання проводиться для підвищення кваліфікації

працівників. Цей тренінг також може бути використаний для просування працівника.

5. Підготовка учнів:

Учень - це працівник, який проводить встановлений період часу під керівництвом керівника [83].

Доведено, що працівники повинні проходити навчання не лише у випадку погіршення стану компанії, щоб стабілізувати поточну ситуацію. Проходження тренінгів повинно бути регулярним та заздалегіть підготовленим на підприємстві. Лише так, маючи навчених та компетентних працівників, можна досягнути високої ефективності в розвитку персоналу і підприємства в цілому.

Однак для того аби вкладення у розвиток професійних компетентностей працівників не були марними та приносили хороші результати необхідно зосередитись на створенні цілісної системи корпоративного навчання. Створення цієї системи можливо, якщо підприємство має визначені довгострокові цілі та стратегію розвитку, описує необхідні компетенції працівників, усвідомлює необхідність навчання і працівники вважаються стратегічним ресурсом. Корпоративна культура постійно формується і розвивається.

Враховуючи усе викладене, пропонується розглянути проведення тренінгів на підприємстві як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання.

Так як особливості діяльності ТОВ «Джойн АП» висувають принципово нові вимоги до співробітників - керівникам, спеціалістам з точки зору організації та змісту їх підготовки та перепідготовки, а також для підвищення інноваційної активності компанії пропонується провести тренінгове навчання працівників компанії на тему «Творчий менеджмент та креативність у менеджменті». Розглянемо тренінг «Творчий менеджмент та креативність у менеджменті».

Результатом проходження тренінгового навчання є те, що працівники компанії перевіряють інструменти творчого підходу до вирішення професійних проблем; отримують досвід пошуку нестандартних рішень бізнес-проблем та їх впровадження в програми організації.

Таблиця 3.2

Основні відомості про тренінг «Творчий менеджмент та креативність у менеджменті»

	Характеристика
Цільова аудиторія	Керівництво та весь персонал підприємства;
Завдання тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> - навчити учасників тренінгу створювати середовище для появи креативного мислення та генерування ідей, управління процесами і явищами в ньому. - стимулювати виникнення ідей щодо підвищення ефективності роботи організації, структурного підрозділу. - напрацювати навички ефективної роботи та спілкування з клієнтами, швидкого оформлення запитів. - відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення і поведінки, навички управління креативним процесом.
Методи тренінгу	проводяться індивідуальні та групові заняття, з можливістю відеозапису для подальшого аналізу та контролю
Формат проведення	лекції - 15%, вправи і практичні завдання - 85%
Способи роботи на тренінгу	міні-лекції, відео матеріал, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор.
Тривалість програми	2 дні (14 годин)

*Складено автором на основі джерела [27]

Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями і вимогами компанії.

Ефективність системи управління персоналом багато в чому залежить від бази знань. Це збір даних про стан системи контролю управлінської діяльності та тенденції її розвитку. Дані збираються під час спостереження за процесами, що відбуваються в колективі робітників у їх виробничому та соціальному середовищі. Будь-яке адміністративне рішення повинні базуватися на знанні ситуації, факторів впливу та взаємозв'язків. Основне джерело інформації - робітники зі своїми думками з певних питань, матеріалами соціологічних досліджень (опитування,

співбесіди тощо) та результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників) тощо. Перш за все це стосується думок робітників про міжособистісні стосунки в колективі.

Процес оцінки роботи працівників має вирішальне значення для організацій для підвищення продуктивності праці працівників та покращення їх результатів. Оцінка результативності - це щорічний процес, коли продуктивність та продуктивність працівника оцінюється на основі заздалегідь визначеного набору цілей.

Сучасні підприємства широко використовують метод «360 градусів» (табл. 3.3.), під час якого представники спілкуються та контролюються. Основним завданням цього методу є отримання зворотнього зв'язку.

Система оцінки ефективності 360 градусів - це вдосконалений вид оцінки, який використовується багатьма організаціями, де оцінка роботи працівників оцінюється за допомогою опитування приблизно від 7 до 12 людей. Ці люди працюють із працівником, і вони діляться частиною свого робочого середовища. Відгуки збираються у формі оглядів з точки зору компетенцій працівника. Сам працівник також бере участь у цій оцінці за допомогою самооцінки. Система оцінки ефективності «360 градусів» - це спосіб покращити розуміння сильних та слабких сторін працівника за допомогою форм творчого зворотного зв'язку[30].

Якщо до цього списку додати третю сторону, тобто клієнтів або підрядників, то вийде вже «оцінка 540». За підсумками можна сформулювати картину того, наскільки співробітник відповідає тим чи іншим компетенціям.

Політика оцінки ефективності на «360 градусів» комбінована і досить складна для реалізації. Можна поставити запитання, чому організація повинна інвестувати в систему оцінки ефективності на «360 градусів»? Тут відповідь полягає у довгостроковому розвитку працівника та створенні сильного лідерського фронту. Метод оцінки ефективності на «360 градусів» забезпечує цілісний підхід до показників роботи працівника. Він включає дуже важливі фактори, такі як співпраця, робота в команді та лідерство. План розвитку, заснований на 360-

градусній системі оцінки ефективності, ефективно покращує загальну ефективність роботи працівника та продуктивність організації. Ясність та ефективність системи дуже важливі для організації.

Таблиця 3.3

Особливості методу «360 градусів»

	Характеристика
Суть	Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися. В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.
Терміни впровадження	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.
Виконавці	Працівник відділу HR- команди, безпосередній керівник.
Результат	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

*Складено автором на основі джерела [73]

Зазвичай працівники охоче погоджуються на проведення даного методу оцінки, так як багатьом цікаво яке враження вони складають на оточуючих. Також оцінка на «360 градусів» є чудовим методом щодо мотивації співробітників. Важливим є пояснення усім співробітникам цілей та вигод від проведення такої оцінки. Варто наголосити ще й на тому, що метод проводиться для подальшого розвитку, а не для покарання. В іншому випадку в колективі пануватиме напруга та постійна недовіра.

Дані, зібрані за допомогою методу «360 градусів», дозволяють відповідальним за це менеджерам контролювати розвиток персоналу та розробляти рекомендаційні заходи для підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та особистих побажань. Більш детально переваги та недоліки методу «360 градусів» наведені в табл. 3.4.

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
Ця система забезпечує всебічний погляд на результати діяльності працівників.	Якщо відгуки отримують обмін між працівниками, це може створити проблеми та напругу серед персоналу.
Відгуки колег допомагають посилити процес саморозвитку працівника	В організації може бути створене підозріле середовище, оскільки інформація доступна не всім
Підвищує відповідальність та пильність працівників щодо своїх колег	Процес дуже тривалий, складний і займає багато часу.
Не потребує значних витрат;	Деякі відгуки марні і їх потрібно ретельно видаляти.

*Складено автором на основі джерела [73]

Впровадження на підприємстві методу "360 градусів" сприятиме вдосконаленню системи оцінки працівників, внаслідок чого система оплати праці та винагород працівникам стане більш прозорою. Це також дасть можливість оцінити набуті компетенції та направити ресурси на розвиток у правильному напрямку.

Запропонуємо перелік можливих анкетних питань для проведення оцінки персоналу шляхом методу «360 градусів»:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
3. Як ви вважаєте, наскільки відданим та мотивованим є цей працівник щодо успіху організації?
4. Чим повинен займатися більше?
5. Які навички продемонстрував цей працівник для вирішення проблеми?
6. Як ви вважаєте, чи повинен працівник підвищувати якість своєї роботи?
7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
8. Оцініть ставлення працівника до колег?
9. Оцініть працівника як командного гравця?

10. Чи виникають у вас проблеми зі спілкуванням із цим працівником?

11. Опишіть своє спілкування з цим працівником?

Використання вищенаведеного методу паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей.

В результаті прийняття даних рекомендацій ТОВ «Джоін АП!» матиме налагоджену систему навчання, контролю та мотивації персоналу, що значно спростить процес управління та підвищить його ефективність.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Процес управління людськими ресурсами складається з послідовності заходів, яка починається з аналізу роботи та планування кадрів; переходить до набору та відбору працівників; потім зосереджується на навчанні працівників, оцінці роботи та компенсації.

Розробка та впровадження системи управління розвитком персоналу та підприємства в цілому є відносно складним процесом і триватиме багато часу. Здійснення запропонованих заходів потребуватиме подальшого наукового досвіду у напрямку чіткого розподілу відповідальності між директорами та менеджерами, розробки та обґрунтування стратегії управління та її бюджетного фінансування.

Для ефективного функціонування запропонованої програми важливо провести дослідження. Результати оцінки - це узагальнені показники, які зосередять увагу на основних питаннях управління підприємством. Крім того, для того, щоб оцінити і зробити правильні висновки цей складний процес повинен контролюватися.

Природа управлінської роботи полягає у досягненні цілей шляхом контролювання персоналу. Адже призначення підприємства не тільки генерувати як більше за найменшими витратами. Найважливіша мета - досягти прийняттого результату в будь-який даний час. А регулярний моніторинг та оцінка результатів

розвитку співробітників спрямовані на підвищення ефективності роботи не тільки кожного працівника, але і всього підприємства в цілому.

Для визначення ефективності та результативності запропонованої системи розвитку персоналу рекомендується оцінити досягнення загального рівня якості управління персоналом.

Двома важливими і дещо паралельними аспектами процесу управління людськими ресурсами є визначення потреб підприємства у співробітниках та робочих місць, які потрібно заповнити. Тому прорахуємо витрати на вдосконалення організаційної структури ТОВ «Джоін АП!» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Витрати на вдосконалення організаційної структури

		Кількість	Ціна за одиницю	Вартість
Витрати на проектування організаційної структури управління підприємством		1	4000	4000
Витрати на зміну та доповнення посадових інструкцій		1	700	700
Витрати на обладнання	Ноутбук	2	13 000	26 000
	Стіл	2	2 000	4 000
	Стілець	2	1 800	3 600
Разом		8	21 500	38 300

*Розроблено автором

Отже, з таблиці вище бачимо, що на вдосконалення організаційної структури підприємство повинне витратити 38 300 грн.

Тепер зосередимося на оцінці ефективності запропонованої системи навчання та оцінки персоналу.

Професійна підготовка працівників організації є найважливішим фактором, що впливає на подальшу роботу співробітника, його зарплату, ставлення до роботи, продуктивність та ефективність праці.

Інвестиції в навчання однаково важливі як для працівника, так і для самої організації, оскільки робота працівників, що мають необхідні для підприємства знання та навички, завжди є кращою та ефективнішою.

Виділяючи кошти на розвиток персоналу, керівництво підвищує лояльність співробітників до організації. Людина, в розвиток якого підприємство вклало значні кошти, буде вважати себе зобов'язаним організації, і відповідно, намагатися «повернути борги». Але повертати ці «борги» буде вже більш кваліфікований співробітник, тому економічний ефект від цього вкладення буде вище, ніж витрати.

Успіх навчання буде залежати від доданої вартості, яку воно принесе організації.

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$E = \frac{(\text{Дохід} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} * 100\% \quad (3.1)$$

Витрати на навчання оцінюються відповідно до фінансових та тимчасових показників: вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вираження витрат на навчання відповідно до особистої картки обліку витрат на навчання; кількість пройдених навчання та підготовлених працівників; кількість робочих днів навчання (добуток кількості працівників на кількість навчальних днів).

Служба управління персоналом обробляє подані показники та заповнені форми, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таким чином, оцінювання якості та ефективності проведеного навчання дає змогу не тільки проаналізувати процес навчання працівників, але й надати практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи підготовки менеджерів за її основними компонентами.

Саме тому варто провести оцінку ефективності запропонованої системи навчання, визначити доцільність витрат на її впровадження результати представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Оцінка ефективності запропонованої навчальної програми

Показник	Тренінг «Творчий менеджмент та креативність у менеджменті»
Вартість навчання 1 працівника та подальшого навчання ним інших працівників, грн	20 000
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	14
Прогнозований дохід від навчання 14 працівників, грн	22 500
Ефективність навчання персоналу, %	12,5

*Розроблено автором

З таблиці бачимо, що в разі впровадження даного запропонованого заходу щодо навчальної програми очікується зростання показників фінансово-господарської діяльності на 12,5%.

Завдання належної оцінки привабливості заходів, запропонованих для вдосконалення системи управління персоналом, з використанням підходів до капіталовкладень організації управління полягає у визначенні того, як майбутні інвестиції виправдовують сьогоднішні витрати. Прибутки, передбачені на підприємстві після реалізації запропонованої програми навчання, можуть частково покрити витрати на вдосконалення системи управління ТОВ «Джоін АП!».

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом використання ТОВ наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Джоін АП!»

Витрати	Сума, грн.
Витрати на вдосконалення та підтримку організаційної структури служби персоналу	38 300,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	20 000,00
Всього	58 300,00

*Розроблено автором

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії 58 300 грн.

Проаналізувавши показники стабільності персоналу та продуктивності праці працівників за 2018 - 2020 роки, можна зробити висновок, що якість управління працівниками знаходиться на досить високому рівні, але ефективність роботи працівників досить низька, щоб залишатися конкурентоспроможними у галузі туристичного бізнесу. Зокрема, це свідчить про необхідність впровадження заходів для покращення економічних показників персоналу.

З урахуванням цілей підприємства диференційованими підходами є: імідж компанії, висока якість послуг та високий рівень професіоналізму працівників. Багатогранний характер діяльності організації визначає існування переліку функціональних стратегій, що називається так званим "стратегічним набором". Роль функціональних стратегій полягає у підтримці загальної стратегії підприємства та її постійному вдосконаленні з метою забезпечення конкурентоспроможності зазначеного підприємства.

Реалізація запропонованих програм розвитку забезпечить зростання економічних показників шляхом створення умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу організації. Витрати на впровадження запропонованої системи вдосконалення управління розвитку персоналу також підвищать рівень задоволення потреб особистісного розвитку працівників та розвитку їх кар'єри, що позитивно позначиться на зменшенні плинності працівників та об'єктивному просуванні по службі.

Проблема належної оцінки привабливості заходів, запропонованих для вдосконалення системи управління персоналом, з використанням підходів до капіталовкладень організації управління полягає у визначенні того, як майбутні інвестиції виправдовують сьогоднішні витрати.

Можна очікувати, що обсяг діяльності туристичного підприємства ТОВ «Джоін АП» збільшиться завдяки заходам, розробленим для реалізації інтенсивних стратегій роботи з персоналом та розвитком організації.

Для того, щоб визначити справжній стан справ, який дозволив би приймати обґрунтовані рішення, необхідно розрахувати та проаналізувати доцільність впровадження цього проекту, оскільки від цього буде залежати його успіх чи неприбутковість для підприємства.

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності та його діяльність при умові впровадження системи розвитку діяльності підприємства (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8.

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів

Показник	Фактична (2020)	В умовах впровадження запропонованої системи вдосконалення управління	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту, %
Чистий прибуток тис.грн.	176981	199104	22123	11,11
Плинність кадрів, %	10,26	5,8	-4,46	-43,46
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,142	0,210	0,68	47,89
Собівартість, тис.грн.	111265	98475	-12790	-11,50
Адміністративні витрати, тис.грн.	86992	69582	-17410	-20,01
Витрати на збут, тис.грн.	87217	74318	12899	14,79
Рентабельність, %	2,4	2,99	0,59	24,4

*Розроблено автором

Отже, впровадження системи вдосконалення управління розвитку персоналу підприємства ТОВ «Джоін АП!» вплине на зниження плинності персоналу.

В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг.

В загальному рентабельність підвищиться на 24,4%, що дасть змогу поступово повертатись і навіть підвищувати максимальні результати підприємства.

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновок про доцільність прийняття проекту і його прибутковість. Тому для ефективної діяльності підприємству ТОВ «Джоін АП!» слід і надалі розвиватися, слідувати світовим тенденціям, постійно запускати нові послуги та проекти для збільшення ефективності діяльності своєї діяльності. Щоб організаційно-економічний механізм компанії працював як злагоджена система, потрібно постійно удосконалювати окремі його елементи при цьому не забуваючи про взаємозалежність кожного елемента.

Аналізуючи ефективність впровадження запропонованих заходів можна стверджувати, що реалізація даних заходів є доцільною та виступає одним із основних чинників підвищення ефективності всього підприємства.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності управління на ТОВ «Джоін АП!» було запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни. В рамках цього розглядається вдосконалення існуючої організаційної структури підприємства розробка ряду нових функцій та завдань для нових працівників і внесення додаткових завдань, що необхідні для успішного функціонування ТОВ «Джоін АП!» в часи пандемії.

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Джоін АП!» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ТОВ «Джоін АП!». В ході цього питання розроблена програма навчання персоналу, розглянуто приклад тренінгу під назвою «Творчий менеджмент та креативність у

менеджменті», що допоможе працівникам розвивати креативне мислення та швидко адаптуватись до надзвичайних ситуацій на ринку.

3. Розробити необхідний план дій для оцінки роботи та компетентності персоналу та його мотивації. Для цього розглянутий метод «360 градусів» та приблизний план його виконання.

В процесі роботи розраховані усі необхідні витрати для вдосконалення системи управління підприємством ТОВ «Джоін АП!» та визначені прогнозовані результати.

Впровадження запропонованих програм розвитку дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу. Витрати на впровадження запропонованої системи розвитку підприємства дозволять також покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

В результаті удосконалення системи управління персоналом буде досягнуто приріст прибутку, рентабельність персоналу підвищиться.

Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна зробити такі висновки.

1. Управління підприємством є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління одночасно є системою організації, процесом і структурою.

2. Управління на підприємствах здійснюється у двох сферах: виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу, та соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між учасниками виробничого процесу в умовах поділу і кооперації праці, формування відносин між управлінцями та виконавцями

3. Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

4. Ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, який визначається зіставленням результатів управління і ресурсів, витрачених на їх досягнення. Ефективне управління визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми.

5. ТОВ «Джоін АП!» є однією з провідних компаній в області туристичного бізнесу. «Джоін АП» працює на туристичному ринку України з 2008 року та пропонує широкий спектр послуг в галузі туризму. Система управління персоналом на ТОВ «Джоін АП!» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки.

6. Загальна ефективність ТОВ «Джоін АП!» значно знизилась за останній 2020 рік. Це спричинено насамперед пандемією коронавірусу та непередбачуваністю управлінської системи та персоналу до непередбачуваних обставин.

7. Виявлено основні проблеми управління на підприємстві:

- недостатньо добре організована система з підготовки та перепідготовки персоналу, які постійно потребують оновлених знань;
- організаційна структура туристичного підприємства;
- імідж туристичного підприємства;
- морально-психологічний клімат колективу туристичного підприємства;
- облік, швидка та ефективна реакція туристичного підприємства на скарги споживачів, а також об'єктивна оцінка рівня задоволення споживачів;
- мотивація власного персоналу туристичного підприємства.

8. З метою підвищення ефективності управління на ТОВ «Джоін АП!» запропоновано ряд рекомендацій:

- Розробити систему постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
- Впровадити застосування найбільш ефективних методів оцінки персоналу, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

9. Конкретними рекомендаціями є: вдосконалення організаційної структури, зміна та доповнення посадових інструкцій; наведена рекомєндована програма навчання та можливий варіант тренінгу під назвою «Творчий менеджмент та креативність у менеджменті»; розглянутий метод оцінки та мотивації персоналу під назвою «360 градусів»; обрахована вартість впровадження та ефективність в разі прийняття рекомендацій підприємством;

10. Впровадження запропонованих програм розвитку дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу. В результаті удосконалення системи управління буде досягнуто приріст прибутку, рентабельність персоналу підвищиться.

11.Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Балановська // Науковий вісник НТУ. – 2013. – № 7–8. – С. 50–52;
3. Баранцева С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням соціальної відповідальності / С. М. Баранцева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент . – 2013. – № 2. – С. 50–57.
4. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Тетяна Іванівна Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 2. – С. 13-19. – ISSN 1993-0259.
5. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2018.– № 3. – С. 36–39;
6. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів / М. В. Братанич, Т. В. Полозова // Економіка промисловості. – 2010. – № 4. – С. 153–155.
7. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2016. – 317 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 502 с.
9. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2014. – 276 с.

10. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.
11. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12;
12. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - № 7 (172). - С. 29–37.
13. Гетьман О. О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
14. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
15. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
16. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с. 89
17. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.
18. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
19. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: Монографія. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. — 378 с.

- 20.Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
- 21.Коваленко Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 167-169.
- 22.Коваленко Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах / Ю.О. Калошина, Т.В. Коваленко // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. – Т. 1. – С. 260-261.
- 23.Курінний О. В. Управління розвитком організаційної структури підприємства: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Курінний. – Харків: Харківський нац. екон. ун-т, 2011. - 20 с.
- 24.Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111— 116.
- 25.Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206
- 26.Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
- 27.Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко. // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.

- 28.Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231
- 29.Никифоренко В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
- 30.Німуха Ю.К. Особливості управління персоналом в компаніях. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря 79 Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – С. 81
- 31.Одегов, Ю. Г. Управління персоналом / Ю. Г. Одегов, - М.: Фінстатінформ, 2011.- С. 142.
- 32.Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
- 33.Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56
- 34.Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 67–68.
- 35.Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2012. – 124 с
- 36.Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.
- 37.Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.
- 38.Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування

- ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. - Київ:НДЕІ МЕУ. – 2008. – С.43-46.
- 39.Пузирьова, П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
- 40.Разинькова О. П .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2016. - 144 с.
- 41.Рульєв В. А., Гуткевич С. О..Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
- 42.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2012. — 351 с.
- 43.Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 6. – С. 45-51.
- 44.Северина С. Сучасні проблеми управління ефективністю на українських підприємствах [Електронний ресурс] / С. Северина – Режим доступу до ресурсу: [https://www.google.com/urlecan_2013_12\(4\)_9.pdf](https://www.google.com/urlecan_2013_12(4)_9.pdf).
- 45.Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ]/ Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
- 46.Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2017. – № 1. – С. 29-35.
- 47.Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання / О. Ткачова // Вісник Національної академії державного управління. – 2015. – С. 30–37.
- 48.Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
- 49.Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та

- успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець- Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348.
50. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: Вид-во МАУП, 2001. – 112 с.
51. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.
52. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154
53. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100
54. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.
55. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 208 с.
56. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №12. – С. 174–177
57. Join Up (Джоін Ап) інформація про туроператора і історія розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://farvater.travel/uk/vse-tury_operator-62/.
58. Training and Development: A Prominent Determinant for Improving HR Productivity

59. What is 360 Degree Feedback? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp>.
60. Аналіз господарської діяльності турфірми [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jetgear.ru/uk/kredity/analiz-hozyaistvennoi-deyatelnosti-turfirmy-primer-tema-finansovyi-analiz-turfirmy-analiz-osnovnyh.html>.
61. Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів роботи підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://m.pidru4niki.com/1655040253659/ekonomika/analiz_dohodiv_vitrat_finansovih_rezultativ_roboti_pidpriyemstva.
62. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/28009/>.
63. Аналіз показників платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/73077/finansi/analiz_pokaznikiv_platospromozhnosti_likvidnosti_finansovoyi_stiykosti_rentabelnosti_dilovoyi_aktivnos.
64. Аналіз показників рентабельності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnist/link-9/9.html.
65. Аналіз фінансових звітів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/2015061065143/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/analiz_finansovih_zvitiv.
66. Васильців Т.Г. Економіка малого підприємства : навчальний посібник / Т.Г. Васильців, О.І. Іляш, Н.Г. Міценко ; за ред. д-ра економічних наук Т.Г. Васильціва. – К.: Знання, 2013. – 446 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://pidruchniki.com/1057062860914/ekonomika/ekonomika_malogo_pidpriyemstva.

67. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5740793/>.
68. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [Електронний ресурс] / В. К. Данилко, О. І. Гриценко. – URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
69. Джоїн АП! [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38729427/.
70. Ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1931071047540/ekonomika/efektivnist_diyalnosti_pidpriyemstva.
71. Ефективність діяльності підприємства, її сутність та характеристика [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1640022164757/ekonomika/efektivnist_diyalnosti_pidpriyemstva_sutnist_harakteristika
72. Загальна характеристика компанії "Джоїн АП!" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Join_UP!.
73. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць ПереяславХмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – URL: [78 http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf).
74. Історія та діяльність ТОВ "Джоїн АП!" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://farvater.travel/vse-tury_operator-62/.
75. Компанія «Join UP!» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://businessvisit.com.ua/hot-tour/turoperatory/turoperator-join-up/>.
76. Лизньова А. Ю. Підвищення ефективності управління підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова, Р. Є. Пономаренко – Режим доступу

до ресурсу:
http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/31_Lyznova.htm.

77. Лизунова О. М. Забезпечення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Лизунова, О. О. Пуханов – Режим доступу до ресурсу: https://www.google.com/url?bv=gv.uaNvuumevcg_2017_12%25281%2529__44.pdf
78. Луговий І. А. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Луговий – Режим доступу до ресурсу: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-37.html>.
79. Мажулін Є. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Є. В. Мажулін – Режим доступу до ресурсу: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-38.html>.
80. Організаційна структура управління туристичного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://helpiks.org/6-31368.html>.
81. Основи управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://pidru4niki.com/16011013/ekonomika/osnovi_upravlinnya_pidpriyemstvo_m.
82. Офіційний сайт ТОВ "Джоін АП!" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://joinup.ua/>.
83. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
84. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки [Електронний ресурс] / С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf.

85. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т. В. Романова, Є. О. Даровський // Ефективна економіка. – 2015. – №4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>. 113
86. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.
87. Сутність організації управління підприємством. Цілі , завдання та функції управління підприємством. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://lektsii.com/2-109676.html>.
88. Ткачук І. М. Проблеми управління підприємством в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс] / І. М. Ткачук – Режим доступу до ресурсу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/205.pdf>.
89. ТОВ "Джоін АП!" [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://vkursi.pro/card/rov-dzhoin-ap-38729427>.
90. Туроператор Join Up [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.poehalisnami.ua/turoperators/join-up>.
91. Туроператор Джоін АП! [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://korcap.ks.ua/tour-operators/join-up>.
92. Уорд П. Метод 360 градусів / П. Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.
93. Управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/12281128/ekonomika/upravlinnya_pidpriyemstvom.
94. Управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/31.htm.

95. Управління проектами URL: підручник для студентів – магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. –2017. – 420 с. – <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/21517>.
96. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%2919
97. Федорак Я. // Менеджмент.: електрон. наук. фахове вид. 2007. № 1. URL: http://www.management.com.ua/notes/training_need_investment.html
98. Фінансова звітність ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.
99. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шляга, М. В. Гульцев. – 2014. – URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.
100. Шляхи підвищення ефективності управління [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5432972/page:42/>.
101. Шляхи підвищення та чинники зростання ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/143.h

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2018 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	3	4	5
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	5739	10751	0
первісна вартість	8327	17617	0
накопичена амортизація	2588	6866	0
Незавершені капітальні інвестиції	1062	1637	0
Основні засоби:	33605	32400	0
первісна вартість	45562	46140	0
Знос	11957	13740	0
Інвестиційна нерухомість:	1502	1468	0
первісна вартість	1737	1737	0
Знос	235	269	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6068	6068	0
інші фінансові інвестиції	6382	6382	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	54358	58706	0
II. Оборотні активи			
Запаси	695	748	0
Виробничі запаси	462	522	0
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	41	40	0
Товари	192	186	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестрашування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0

Продовження Додатку А

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	62880	45950	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1867	2343	0
з бюджетом	344	137	0
у тому числі з податку на прибуток	166	40	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	22247	68776	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	66142	80178	0
Готівка	1021	1379	0
Рахунки в банках	59255	75198	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	662	336	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	662	336	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	560	195	0
Усього за розділом II	155397	198663	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	209755	257369	0
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	10940	9155	0
Додатковий капітал	-2798	-3000	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	-2798	-3000	0
Резервний капітал	951	951	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	46108	57265	0
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Неконтрольована частка	8111	12332	0
Усього за розділом I	67116	80507	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	4101	2735	0

Продовження Додатку А

Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Довгострокові забезпечення	73	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	73	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2454	2600	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	269	461	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	2185	2139	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	6628	5335	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	118711	134839	0
за розрахунками з бюджетом	2636	4071	0
за у тому числі з податку на прибуток	773	1850	0
за розрахунками зі страхування	4	6	0
за розрахунками з оплати праці	268	139	0
за одержаними авансами	5010	7066	0
за розрахунками з учасниками	615	615	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	56	159	0
Поточні забезпечення	0	4052	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	8711	20580	0
Усього за розділом III	136011	171527	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	209755	257369	0

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2018 р.
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	208746	124479
Чисті зароблені страхові премії	5394	5155
Премії підписані, валова сума	7054	6840
Премії, передані у перестраховання	1288	1784
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	46	257
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	326	356
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-88159	-89964
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	1077	0
Валовий: прибуток	124904	39670
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	192	91
Зміна інших страхових резервів, валова сума	192	91
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	47592	33513
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	-60017	-44258
Витрати на збут	-64630	-33761
Інші операційні витрати	-47389	-14383
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	268	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	-19310
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	47291	44323
Інші доходи	0	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	-31603	-18389
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	15956	6624

Продовження Додатку Б

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2769	3497
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	13187	3127
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4	1201
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	4	1201
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	4	1201
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	13191	4328
Чистий прибуток (збиток), що належить:		
власникам материнської компанії	8841	3443
неконтрольованій частці	4346	885
Сукупний дохід, що належить:		
власникам материнської компанії	4	0
неконтрольованій частці	0	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	4000	3336
Витрати на оплату праці	53513	37350
Відрахування на соціальні заходи	12223	12353
Амортизація	7777	4658
Інші операційні витрати	183759	124669
Разом	261272	182366
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	173.32615	41.10039
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	173.32615	41.10039
Дивіденди на одну просту акцію	0	0

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2019р.**

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	3	4	5
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	10751	12270	0
первісна вартість	17617	28669	0
накопичена амортизація	6866	16399	0
Незавершені капітальні інвестиції	1637	1012	0
Основні засоби:	32400	32380	0
первісна вартість	46140	47528	0
Знос	13740	15148	0
Інвестиційна нерухомість:	1468	1433	0
первісна вартість	1737	1737	0
Знос	269	304	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6068	6068	0
інші фінансові інвестиції	6382	6135	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	58706	59298	0
II. Оборотні активи			
Запаси	748	718	0
Виробничі запаси	522	500	0
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	40	38	0
Товари	186	180	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	45950	237035	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	2343	15249	0

Продовження Додатку В

з бюджетом	137	812	0
у тому числі з податку на прибуток	40	680	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	68776	3879	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	80178	61929	0
Готівка	1379	1356	0
Рахунки в банках	75198	55153	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	336	34	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	336	34	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	195	199	0
Усього за розділом II	198663	319855	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	257369	379153	0
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	9155	9197	0
Додатковий капітал	-3000	-3668	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	-3000	-3668	0
Резервний капітал	951	951	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	57265	65769	0
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Неконтрольована частка	12332	15404	0
Усього за розділом I	80507	91457	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	2735	2872	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0

Продовження Додатку В

Довгострокові забезпечення	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2600	2340	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	461	463	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	2139	1877	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	5335	5212	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	134839	239480	0
за розрахунками з бюджетом	4071	4624	0
за у тому числі з податку на прибуток	1850	587	0
за розрахунками зі страхування	6	24	0
за розрахунками з оплати праці	139	302	0
за одержаними авансами	7066	13577	0
за розрахунками з учасниками	615	5387	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	159	111	0
Поточні забезпечення	4052	4270	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	20580	14709	0
Усього за розділом III	171527	282484	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	257369	379153	0

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2019 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	246644	208746
Чисті зароблені страхові премії	5800	5394
Премії підписані, валова сума	6102	7054
Премії, передані у перестраховання	262	1288
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	262	46
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	302	326
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-100952	-88159
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	747	1077
Валовий: прибуток	150745	124904
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2	192
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2	192
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	23499	47592
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	-60135	-60017
Витрати на збут	-72635	-64630
Інші операційні витрати	-26653	-47389
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	14819	268
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	20563	47291
Інші доходи	531	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	-12622	-31603
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	-509	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22782	15956
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0

Продовження Додатку Г

Витрати (дохід) з податку на прибуток	4530	2769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	18252	13187
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	774	4
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	774	4
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	774	4
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	19026	13191
Чистий прибуток (збиток), що належить:		
власникам материнської компанії	9558	8841
неконтрольованій частці	8694	4346
Сукупний дохід, що належить:		
власникам материнської компанії	536	4
неконтрольованій частці	238	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	4449	4000
Витрати на оплату праці	53697	53513
Відрахування на соціальні заходи	11073	12223
Амортизація	12861	7777
Інші операційні витрати	179042	183759
Разом	261122	261272
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	239.89906	173.32615
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	239.89906	173.32615
Дивіденди на одну просту акцію	0	0

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2020р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	3	4	5
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	12270	10294	0
первісна вартість	28669	37237	0
накопичена амортизація	16399	26943	0
Незавершені капітальні інвестиції	1012	5074	0
Основні засоби:	32380	27534	0
первісна вартість	47528	44463	0
Знос	15148	16929	0
Інвестиційна нерухомість:	1433	7102	0
первісна вартість	1737	7698	0
Знос	304	596	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6068	2694	0
інші фінансові інвестиції	6135	5775	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	59298	58473	0
II. Оборотні активи			
Запаси	718	705	0
Виробничі запаси	500	3953	0
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	38	38	0
Товари	180	114	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестраховування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	237035	137734	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	15249	26030	0

Продовження Додатку Д

за виданими авансами			
з бюджетом	812	490	0
у тому числі з податку на прибуток	680	15	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	3879	7041	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	61929	64920	0
Готівка	1159	1685	0
Рахунки в банках	55153	63235	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	34	41	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	34	41	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	199	573	0
Усього за розділом II	319855	240934	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	379153	299407	0
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	9197	8822	0
Додатковий капітал	-3668	-3855	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	-3668	-3855	0
Резервний капітал	951	951	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	65769	66482	0
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Неконтрольована частка	15404	14202	0
Усього за розділом I	91457	90406	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	2872	2904	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0

Продовження Додатку Д

Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2340	2781	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	463	358	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1877	2423	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	5212	5685	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	239480	140024	0
за розрахунками з бюджетом	4624	3400	0
за у тому числі з податку на прибуток	587	466	0
за розрахунками зі страхування	24	3	0
за розрахунками з оплати праці	302	173	0
за одержаними авансами	13577	9462	0
за розрахунками з учасниками	5387	2209	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	111	216	0
Поточні забезпечення	4270	5437	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	14709	42392	0
Усього за розділом III	282484	203316	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	379153	299407	0

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2020 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	176981	246644
Чисті зароблені страхові премії	6640	5800
Премії підписані, валова сума	7325	6102
Премії, передані у перестраховання	145	262
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	546	262
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	6	302
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-111265	-100952
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	1281	747
Валовий: прибуток	65716	150745
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	105	2
Зміна інших страхових резервів, валова сума	105	2
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	19151	23499
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	-96992	-60135
Витрати на збут	-89217	-72635
Інші операційні витрати	-35408	-26653
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6514	14819
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	12825	20563
Інші доходи	1092	531
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	-8275	-12622
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	-5497	-509
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6659	22782
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0

Продовження Додатку Е

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2382	4530
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	4277	18252
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	84	774
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	84	774
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	84	774
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	4361	19026
Чистий прибуток (збиток), що належить:		
власникам материнської компанії	2396	9558
неконтрольованій частці	1881	8694
Сукупний дохід, що належить:		
власникам материнської компанії	84	536
неконтрольованій частці	0	238
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	6460	4449
Витрати на оплату праці	66954	53697
Відрахування на соціальні заходи	12999	11073
Амортизація	13654	12861
Інші операційні витрати	196296	179042
Разом	296363	261122
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	56.21566	233.01175
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	56.21566	233.01175
Дивіденди на одну просту акцію	0	0