

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«29» листопада 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Продуктивність праці та шляхи її підвищення ТОВ «Тревел Профешл
Груп»

зі спеціальності	073 «Менеджмент» (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	«Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності) (шифр і назва)
форма навчання	денна
Здобувач:	Суховецька Олена Юріївна (прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)
Науковий керівник:	Федорчук Олександр Михайлович (прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)
Нормоконтролер:	Рабош Ірина Олександрівна (прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань

Олена СУХОВЕЦЬКА
(ім'я та прізвище здобувача)

(підпис)

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	магістр
Форма навчання	денна
Спеціальність	073 «Менеджмент» (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	«Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)» (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«02» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА
Суховецька Олена Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Продуктивність праці та шляхи її підвищення ТОВ «Тревел Профешл Груп» затверджена наказом ректора від 28 серпня 2024 р. № 1569/ст.

1. Термін виконання роботи: з 02.09.2024 р. до 15.12.2024 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 25.11.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська звітність ТОВ «Тревел Профешл Груп»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Тревел Профешл Груп», літературні джерела
4. Зміст пояснювальної записки. Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність продуктивності праці, особливості її оцінки та підвищення на підприємстві, а також сучасні підходи до організації трудових процесів у ринкових умовах; здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Тревел Профешл Груп»; провести оцінку діяльності підприємства з урахуванням існуючих проблем; запропонувати заходи для підвищення продуктивності праці, та розробити рекомендації для забезпечення довгострокового розвитку компанії.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: табл.-9, рис.-4
Аналітико-дослідницький розділ: табл.-10, рис.-21
Проектно-рекомендаційний розділ: табл.-8, рис.-9, формули-2
6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.09.24-20.09.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Тревел Профешл Груп», підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.09.24-13.10.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	14.10.24-03.11.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.11.24-14.11.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	15.11.24-19.11.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	25.11.24	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

1. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Федорчук О.М.	02.09.24	02.09.24
Розділ 2	професор Федорчук О.М.	06.10.24	06.10.24
Розділ 3	професор Федорчук О.М.	30.10.24	30.10.24

Дата видачі завдання «02» вересня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

_____ **Олександр ФЕДОРЧУК**
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

_____ **Олена СУХОВЕЦЬКА**
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Продуктивність праці та шляхи її підвищення ТОВ «Тревел Профешнл Груп»» містить 115 сторінки, 27 таблиць, 34 рисунки та 2 формули. Перелік посилань нараховує 82 найменувань.

Метою даної роботи є дослідження факторів, які впливають на продуктивність праці, оцінка існуючих проблем у системі управління трудовими ресурсами, а також розробка рекомендацій і заходів для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Предметом дослідження є система організації праці та управління трудовими ресурсами підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання й системний підхід, методи аналізу та синтезу, графічного моделювання, узагальнення, економіко-математичні методи та статистичні методи. Для наочності розроблено таблиці, графіки, схеми.

В роботі запропоновано та обґрунтовано комплекс заходів для підвищення продуктивності праці, включаючи впровадження навчальних програм, оптимізацію кадрового складу, розробку системи мотивації та вдосконалення внутрішніх процесів.

Результати проведеного дослідження дозволяють підприємству отримати переваги, такі як підвищення ефективності роботи співробітників, зростання обсягів реалізації послуг, покращення фінансових показників, зменшення плинності кадрів, а також формування конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ, СПІВРОБІТНИКИ.

ABSTRACT

The qualifying master's thesis on the topic «Labor Productivity and Ways to Improve It at Travel Professional Group LLC» contains 115 pages, 27 tables, 34 figures, and 2 formulas. The list of references includes 82 names.

The purpose of this work is to study the factors affecting labor productivity, evaluate the existing challenges in the labor resource management system, and develop recommendations and measures to improve labor productivity at the enterprise.

The object of the research is Travel Professional Group LLC. The subject of the study is the system of labor organization and resource management at the enterprise.

In the course of the qualification work of the "Master's" educational and qualification level, such methods as the dialectical method of cognition and the systematic approach were used; methods of analysis and synthesis, graphic modeling, generalization, economic-mathematical, and statistical methods. Tables, graphs, and schemes were created for visualization.

This paper proposes and substantiates a set of measures to improve labor productivity, including the implementation of training programs, optimization of the personnel structure, development of a motivation system, and enhancement of internal processes.

The results of the conducted research will enable enterprises to gain advantages such as increasing employee efficiency, boosting service sales, improving financial performance, reducing staff turnover, and building competitive advantages in the market.

Keywords: LABOR PRODUCTIVITY, ENTERPRISE MANAGEMENT, EFFICIENCY, LABOR RESOURCES, MOTIVATION SYSTEM, TRAINING PROGRAMS, EMPLOYEES.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

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

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

ВВП – валовий внутрішній продукт;

IRR – внутрішня норма прибутку (з англ. Internal rate of return);

NPV – чиста поточна вартість (з англ. Net present value);

CRM – управління відносинами з клієнтами (з англ. Customer relationship management);

ERP – планування ресурсів підприємства (з англ. Enterprise Resource Planning);

KPI – ключові показники ефективності (з англ. Key Performance Indicators).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	11
1.1. Продуктивність праці, поняття та її роль в ефективності підприємства	11
1.2. Вплив та значення продуктивності на різні економічні одиниці	18
1.3. Методи та шляхи підвищення продуктивності	21
1.4. Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «TRAVEL PROFESSIONAL GROUP»	30
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп"	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії та оцінка фінансового стану ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	38
2.3 Аналіз та виявлення проблем управління ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	52
2.4.Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»	65
3.1 Обґрунтування вибору рішень для підвищення продуктивності підприємства	65
3.2. Розробка інвестиційного проекту з підвищенням продуктивності на ТОВ "Тревел Профешнл Груп"	77
3.3 Економічний ефект реалізації запропонованих рішень.....	86
3.4.Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТОК А.....	106
ДОДАТОК Б.....	108
ДОДАТОК В	110
ДОДАТОК Г.....	112

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку економіки та технологій підвищення продуктивності праці є основним фактором успіху для будь-якого підприємства. Глобальна конкуренція, динамічні зміни на ринку та зростаючі вимоги до ефективності бізнес-процесів змушують компанії переглядати свої підходи до організації роботи. Здатність швидко адаптуватися до змін, зберігаючи високу продуктивність, стає запорукою їхнього довгострокового розвитку.

Продуктивність праці визначає ефективність використання трудових ресурсів і значно впливає на фінансові результати підприємства. Недоліки в управлінні персоналом, низька кваліфікація працівників, недостатня мотивація або застарілі підходи до організації праці можуть стати бар'єрами на шляху до досягнення стратегічних цілей. У свою чергу, оптимізація роботи персоналу, впровадження сучасних інструментів управління та інвестиції в розвиток співробітників дозволяють компаніям підвищувати ефективність своєї діяльності.

Підвищення продуктивності праці — це не лише засіб вирішення поточних проблем, але й стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку компанії. У цьому контексті важливо інтегрувати інноваційні рішення в управлінські процеси, залучати сучасні технології та враховувати специфіку ринку, в якому діє підприємство. В рамках даної роботи розглянуто шляхи підвищення продуктивності праці на прикладі ТОВ «Тревел Профешнл Груп» — компанії, що спеціалізується на наданні туристичних послуг. Аналіз діяльності підприємства дозволив виявити ключові проблеми, які стримують його розвиток, та розробити пропозиції щодо їх подолання.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження шляхів підвищення продуктивності праці на прикладі ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Особливу увагу приділено визначенню факторів, які стримують розвиток компанії, та розробці інноваційних підходів до їх вирішення.

Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

- проаналізовано сучасні теоретичні підходи до підвищення продуктивності праці;
- проведено оцінку існуючих проблем у діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп»;
- запропоновано стратегії оптимізації, які включають оновлення кадрового складу, розробку системи мотивації та впровадження навчальних програм;
- оцінено економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси організації та управління працею на підприємстві.

Предметом дослідження виступають методи та стратегії підвищення продуктивності праці з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом.

Методами дослідження є аналіз, синтез, спостереження, економічне моделювання, прогнозування та порівняння.

Підвищення продуктивності праці охоплює низку аспектів: від оптимізації трудових процесів до вдосконалення внутрішніх систем управління. У роботі зроблено акцент на інтегрованому підході, який поєднує інвестиції в персонал із запровадженням ефективних організаційних змін.

Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних заходів для ТОВ «Тревел Профешнл Груп», які спрямовані на підвищення результативності роботи персоналу, покращення фінансових показників і зниження витрат.

В рамках роботи було проаналізовано можливість використання сучасних освітніх платформ, співпраці з рекрутинговими компаніями та впровадження мотиваційних схем. Впровадження цих рішень дозволить підприємству не лише вирішити поточні проблеми, але й створити стійку основу для довгострокового

зростання. Запропоновані заходи враховують потреби галузі, специфіку роботи компанії та сучасні тенденції у сфері управління трудовими ресурсами.

Особливістю дослідження є акцент на довгостроковій перспективі. Розробка навчальних програм і мотиваційних схем враховує сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами, а також специфіку туристичної галузі. У результаті очікується не лише покращення фінансових показників, але й зміцнення репутації компанії на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Продуктивність праці, поняття та її роль в ефективності підприємства

Кінцевим продуктом будь-якої організації є вироблений продукт чи надана послуга. Для того щоб отримати кінцевий результат потрібно пройти процес виробництва та підготовки. Усі робочі процеси вимагають залучення різноманітних видів ресурсів для забезпечення їх ефективного функціонування та досягнення заданих результатів.

Переважно, типовими ресурсами є: матеріальні; фінансові; людські; інформаційні.

Провівши дослідження, було визначено фактор, який може мати вплив на використання всіх типів ресурсів – продуктивність праці.

Продуктивність безпосередньо впливає на ефективність використання всіх доступних ресурсів. Оптимізація матеріальних, фінансових, інформаційних та технологічних ресурсів дозволяє зменшити витрати, підвищити якість продуктів та послуг, а також сприяє інноваційному розвитку компанії.

Під людськими ресурсами мається на увазі кваліфіковані фахівці та працівники. Вони є основою ефективної роботи підприємства. Але їх продуктивність також залежить від умов праці та наявних інструментів. Підвищення продуктивності праці дозволяє зменшити кількість необхідних співробітників або скоротити час на виконання однакової кількості роботи, це сприяє оптимізації людських ресурсів, але виконання всіх поставлених завдань. Також продуктивність сприяє професійному розвитку співробітників, бо підвищення ефективності вимагає набуття нових навичок та здобуття нових знань, що і підвищує загальну кваліфікацію персоналу.

Матеріальні ресурси це сировина, обладнання, інструменти, тощо. Вони мають використовуватися раціонально, аби знизити витрати й уникнути втрат. Ефективне використання матеріалів призводить до зменшення відходів, зниження витрат на сировину та скорочення витрат на всіх етапах виробництва.

Продуктивність праці також може знизити витрати на обладнання, бо оптимізовані процеси зменшують навантаження на машинне обладнання та зменшують потребу у частішій заміні обладнання.

Капітал для закупівель, оплата праці, підтримка операцій це все фінансові ресурси. Вони дають змогу інвестувати, що допомагає підвищити продуктивність і залишатися конкурентоспроможними на ринку. Зростання продуктивності праці допомагає в скороченні постійних витрат та сприяє кращому поверненню інвестицій, тоді всі ресурси використовуються раціонально, а фінанси спрямовуються на більш важливі проекти.

Інформаційні ресурси, такі як знання, інновації, технологій та інформаційні системи також є необхідними для виконання роботи. Підвищення продуктивності стимулює використання передових інформаційних систем, що дозволяє співробітникам зосередитися на завданнях, які вимагають творчого підходу і ручного виконання. Також це може сприяти кращій організації інформаційних потоків, що дозволяє швидше приймати рішення та координувати дії.

У сучасному світі, конкуренція на ринку зростає з кожним днем, а ефективність роботи підприємства стає одним із основних факторів існування. Швидкі зміни в технологіях, вимогах споживачів і ринкових умовах змушують компанії постійно вдосконалювати свої процеси. Без високої продуктивності та ефективності підприємство ризикує втратити свої позиції, і дати можливість конкурентам зайняти своє місце, бо вони використовують ресурси та швидше адаптуються до змін.

Продуктивність праці є одним із основних показників ефективності роботи підприємства. Вона визначає, наскільки ефективно використовуються ресурси для створення продукції чи надання послуг. Раціональне використання як матеріальних, так і трудових ресурсів сьогодні є важливою умовою для існування будь-якого економічного суб'єкта, а застосування різних методів оптимізації чи зміни процесів до сучасних стандартів може значно підвищити швидкість виконання завдань, що безпосередньо впливає на розвиток

підприємства. Від ефективної роботи персоналу залежить конкурентоспроможність продукції, а також економічні показники ефективності роботи.

Продуктивність є однією із складових ефективності праці. Ефективність роботи базується на продуктивності, якості, раціональності та цілеспрямованості.

Ефективність праці – це показник, що відображає результативність, тобто співвідношення використаних трудових ресурсів для досягнення результатів. Зростання ефективності праці означає зростання обсягу вироблених благ без підвищення затрат праці. Ефективність праці є важливим показником продуктивності підприємства, оскільки дає змогу оцінити, наскільки оптимально використовуються наявні ресурси та як їх можна покращити для підвищення загальної результативності діяльності.

Висока продуктивність є важливим компонентом ефективності, але вона не завжди гарантує ефективної роботи. Іноді продуктивність праці може бути високою, але якщо ресурсів було використано більше або якість нижча, то ефективність буде низькою. Якщо ресурси використовуються раціонально, а продукція відповідає потребам ринку, то ефективність буде високою навіть, якщо продуктивність буде помірною.

Саме тому, при підвищенні продуктивності важливо завжди оцінювати очікуваний ефект від її зростання, враховуючи раціональність використання ресурсів, якість кінцевого продукту чи послуги та відповідність результатів потребам ринку. Що дозволить забезпечити не тільки зростання обсягу роботи, але й досягнення максимальної ефективності.

Дослідження продуктивності праці, виявлення факторів та резервів зростання є основним завданням управління підприємством. Підвищення продуктивності праці є важливим етапом на рівні як одного підприємства, так і на рівні цілої національної економіки, бо прямо впливає на економічне зростання та конкурентоспроможність.

Особливо важливо це в сучасних умовах глобалізації, коли компанії стикаються з постійним тиском ринку та мають адаптуватися до нових вимог споживачів, використовуючи нові та інноваційні технології для можливості існування та отримання прибутку. Вона може бути фізичною чи інтелектуальною, простою або кваліфікованою. Саме поняття "продуктивність праці" визначає кількість і якість витраченої праці в процесі роботи.

Таблиця 1.1

Визначення продуктивності праці з різних джерел

№ з/п	Науковець	Наукове трактування
1	2	3
2	Макконелл К.Р. та Брю С.Л.	Продуктивність праці — це загальний обсяг продукції, поділений на кількість витраченої праці.
3	Мочерний С.В.	Продуктивність праці — це ефективність виробничої діяльності, що характеризується кількістю продукції чи послуг, вироблених за одиницю часу.
4	Грішнова О.А.	Продуктивність праці — узагальнюючий показник використання робочої сили, що відображає співвідношення між результатами праці та її витратами.
5	Гринчуцький В.І.	Продуктивність праці — ефективність витрат праці, що визначається кількістю продукції на одиницю часу або витратами праці на одиницю продукції.
6	Завіновська Г.Т.	Продуктивність — це ефективність використання ресурсів — праці, капіталу, матеріалів, енергії — у процесі виробництва товарів і послуг .

Створено автором на основі використаних джерел [21,34,44,62,71]

У вузькому значенні продуктивність визначається як результат конкретної діяльності на рівні окремого працівника або цілого підрозділу.

Її можна виміряти через співвідношення обсягу виробленої продукції чи наданих послуг та витрат на працю і може бути розрахована на різних часових інтервалах. Для підприємств це має велике значення, бо це дозволяє не тільки знижувати витрати, а й підвищувати прибутковість та конкурентоспроможність підприємства на конкретному ринку.

У широкому значенні продуктивність праці стосується макроекономічного рівня. Тоді продуктивність вимірюється як співвідношення всього обсягу виготовленої продукції до загальних витрат на виробництво. Такий підхід використовується при оцінці загальної ефективності використання трудових ресурсів у всій країні, тоді суспільна продуктивність має ефект на низку важливих макроекономічних показників, до них відноситься динаміка ВВП, купівельна спроможність населення, рівень життя, рівень інфляції, тощо.

Залежно від характеру впливу фактори можна розділити на дві групи, вони зображені на рисунку 1.1



Рис. 1.1 Фактори продуктивності праці залежно від характеру вплив

Продуктивність праці постійно змінюється це може позитивно впливати на її зростання, так і спричиняти її зниження. Основним завданням ефективної організації праці є забезпечення стабільного зростання продуктивності, що передбачає скорочення робочого часу, необхідного для виготовлення одиниці продукції, та збільшення загального обсягу вироблених благ. Фактори, що

впливають на продуктивність праці, включають як об'єктивні, так і суб'єктивні причини, які визначають динаміку цього показника.

Фактори впливають на ефективність роботи підприємства та їх можна класифікувати на різні групи залежно від їхньої природи та сфери дії. Розуміння цих факторів є важливим для оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку організації. Кожна з цих груп має свої особливості, що впливають на діяльність підприємства, та визначає напрями для підвищення його ефективності.

Позитивні фактори - вдосконалення організації праці чи мотивація персоналу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат і збільшенню прибутків. Натомість соціальні проблеми чи технологічні перебої, - негативні фактори, можуть призводити до зниження якості продукції, затримок у виробництві та фінансових втрат.

Успішне функціонування та розвиток підприємства залежить від розуміння й аналізу факторів, які впливають на продуктивність праці.

Комплексний підхід до аналізу факторів забезпечує глибше розуміння того, як кожен з них впливає на загальну продуктивність праці, дозволяє виявити слабкі місця у функціонуванні організації та знайти найбільш ефективні шляхи для їхнього усунення.

Поєднання аналізу факторів із системою кількісних і якісних показників дозволяє формувати надійний фундамент для розробки заходів з підвищення продуктивності праці, оптимізації процесів та досягнення довгострокових цілей підприємства.

На рис 1.2 зображена класифікація факторів, яка дозволяє чітко структурувати основні елементи, що визначають ефективність використання ресурсів і організації трудових процесів. Поділ факторів на матеріально-технічні, організаційні, соціально-економічні та економіко-правові дозволяє розглянути що впливає на рівень продуктивності, і забезпечує комплексний підхід до її підвищення.

Для аналізу ефективності діяльності підприємства важливо використовувати показники, які дають змогу оцінити продуктивність роботи організації, її персоналу та загальну ефективність використання ресурсів.

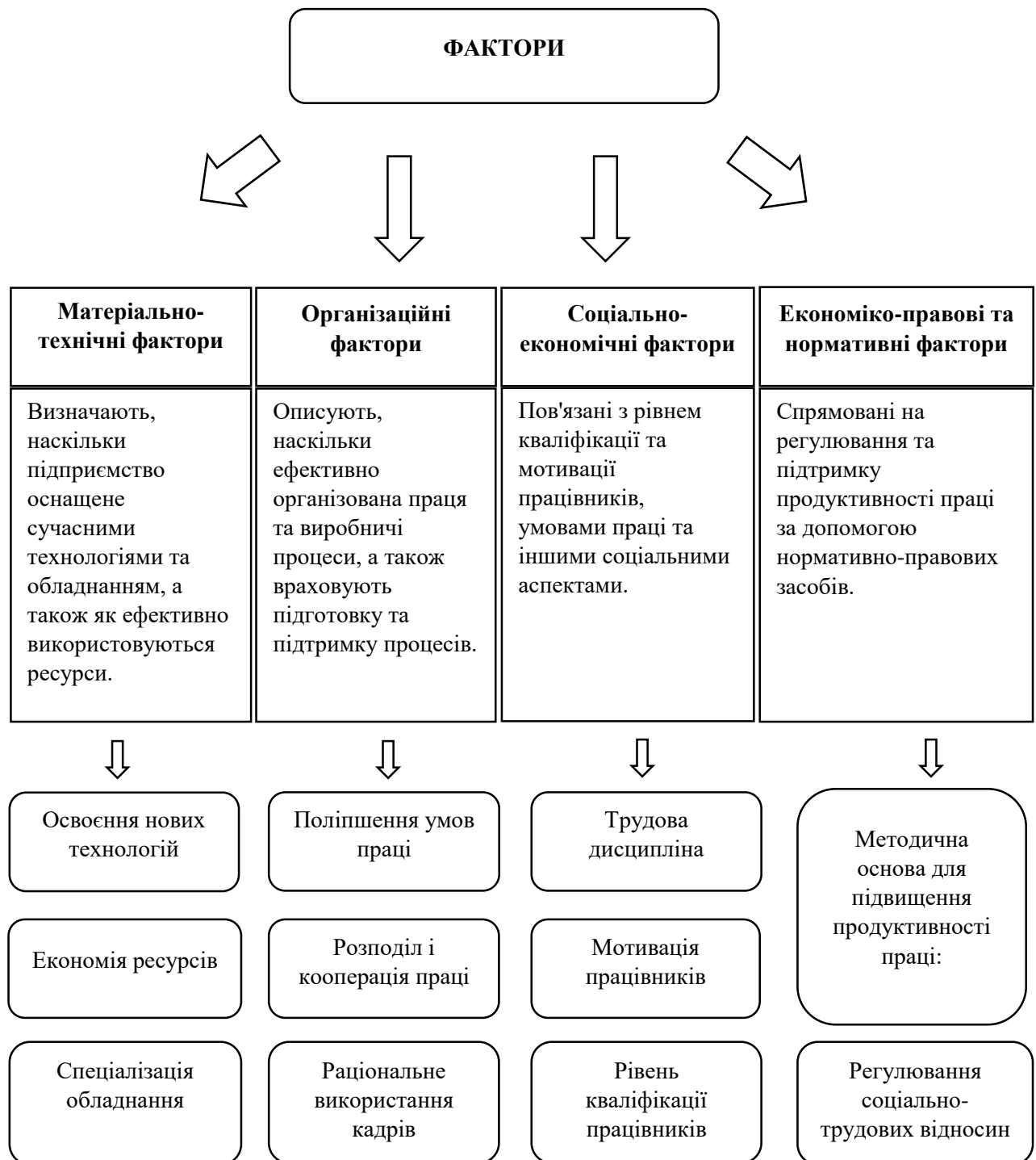


Рис 1.2. Класифікація факторів продуктивності

У табл 1.2. наведено основні формули розрахунку продуктивності, які дозволяють проаналізувати як загальну продуктивність компанії, так і ефективність роботи працівників. Кожен із показників має свою специфіку та слугує інструментом для визначення точок зростання і можливих недоліків у діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Основні показники та формули для оцінки продуктивності підприємства

№ з/п	Показник	Формула	Характеристика елементів
1	2	3	4
2	Загальна продуктивність організації (П)	$П = \frac{Д}{В}$	де Д — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг; В — сукупні витрати на виробництво.
3	Продуктивність праці (П _{пр}).	$П_{пр} = \frac{О}{Ч_{со}}$	де О — обсяг виробленої продукції; Ч _{со} — середньооблікова чисельність персоналу.
4	Продуктивність персоналу (П _{пер}):	$П_{пер} = \frac{Д}{В_{пер}}$	де В _{пер} — сумарні витрати на персонал за звітний період.

*Складено автором на основі використаних джерел [22,56]

1.2. Вплив та значення продуктивності на різні економічні одиниці

Продуктивність праці є важливим показником, який має вплив як на окреме підприємство, різні галузі економіки та на економіку в цілому. Вона впливає на здатність підприємств адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність продукції або послуг.

Різні галузі економіки мають різні чинники впливу на продуктивність, що визначають їхні стратегії зростання. У промисловості продуктивність знижує собівартість продукції та підвищує її конкурентоспроможність, тоді як у сільському господарстві вона забезпечує стабільність цін і продовольчу безпеку.

У сфері послуг продуктивність впливає на якість і швидкість обслуговування клієнтів, а в логістиці — на ефективність перевезень і скорочення витрат.

Розглянуті галузі в табл. 1.3. – промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт і логістика, торгівля та туристичний бізнес – показують, що показник продуктивності в кожному випадку є дуже важливим фактором, який визначає рівень ефективності в будь-якій сфері.

Таблиця 1.3

Вплив продуктивності на різні галузі економіки

№ з/п	Галузь	Визначення продуктивності	Результат
1	2	3	4
1	Промисловість	У промислових галузях продуктивність праці визначає обсяг виробництва, який можна досягти з наявними ресурсами та за визначений час.	Дозволяє збільшити обсяги виробництва без збільшення кількості робочих годин або витрат. Це знижує собівартість продукції, що робить її більш конкурентоспроможною як на ринку.
2	Сільське господарство	Продуктивність праці в сільському господарстві визначає обсяг врожаю або кількість продукції, отриманої на одиницю трудових витрат.	У сільському господарстві продуктивність праці безпосередньо впливає на обсяги врожайності та витрати на одиницю продукції. Вища продуктивність дозволяє знижувати собівартість продукції, що сприяє стабільності цін на продовольство.
3	Будівництво	У будівництві продуктивність праці визначає швидкість та ефективність виконання будівельних проєктів.	У будівельній галузі продуктивність праці впливає на терміни виконання проєктів та їхню собівартість. Зростання продуктивності дозволяє виконувати більше робіт за короткий період, що важливо при реалізації масштабних проєктів.
4	Транспорт і логістика	У транспортній галузі продуктивність праці визначає обсяг перевезень, які можуть бути здійснені за певний час із найменшими витратами.	Висока продуктивність у транспорті та логістиці дозволяє швидше обслуговувати більшу кількість замовлень, забезпечуючи ефективніші перевезення та скорочення витрат на доставку.
5	Торгівля	У торгівлі продуктивність праці відображає здатність обслуговувати більшу кількість клієнтів або реалізовувати більше товарів за одиницю часу.	У торгівлі продуктивність праці впливає на здатність обслуговувати більшу кількість клієнтів за короткий час, знижуючи при цьому витрати на одного споживача.

Продовження таблиці 1.3

№ з/п	Галузь	Визначення продуктивності	Результат
1	2	3	4
6	Туристичний бізнес	Продуктивність у туристичній галузі визначає обсяг клієнтів, яких можна обслужити з наявними ресурсами, і якість обслуговування.	Підвищення продуктивності в туризмі дозволяє обслуговувати більше клієнтів за короткий час та з меншими витратами, що покращує якість послуг і збільшує задоволеність клієнтів.

*Складено автором на основі власного аналізу

Продуктивність праці впливає на всі галузі економіки, на здатність підприємств збільшувати обсяги продукції чи послуг, скорочувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

Вища продуктивність сприяє:

- Зниженню собівартості продукції чи послуг;
- Підвищенню рентабельності підприємств;
- Задоволенню зростаючих потреб клієнтів;
- Стимулюванню розвитку економіки в цілому.

Ефективність праці є важливим важелем для кожної економічної одиниці. Ефективне використання праці дозволяє знижувати витрати на підприємстві та підвищувати прибутковість. Для працівників продуктивність означає нові можливості, підвищення заробітної плати, за умови виконання більшої кількості завдань за однакову кількість часу та покращення умов праці. Споживачі отримують продукт або сервіс швидше та за доступнішими цінами. Навіть це все впливає на економічне зростання, відкриваючи нові підходи, стимулюючи інновації.

Кожне підприємство має виконувати певний об'єм задач, щоб отримувати достатньо коштів на розвиток. Водночас головною метою є максимальний прибуток за зменшення витрат до мінімуму.

При проведенні аналізу розраховується чи дійсно працівники виконують всі поставлені задачі з максимальною віддачою, чи виправдовує це витрати, якщо

ні, то визначити що слугує причиною невиправданих витрат. Розрахунок та аналіз продуктивності праці на підприємстві допомагає знайти слабкі місця, та зменшити виникнення зайвих витрат.



Рис 1.3.– Вплив підвищення продуктивності праці на різних економічних рівнях

При проведенні аналізу розраховується чи дійсно працівники виконують всі поставлені задачі з максимальною віддачою, чи виправдовує це витрати, якщо ні, то визначити що слугує причиною невиправданих витрат. Розрахунок та аналіз продуктивності праці на підприємстві допомагає знайти слабкі місця, та зменшити виникнення зайвих витрат.

1.3. Методи та шляхи підвищення продуктивності

Однією з найпоширеніших систем, яка сприяє зростанню ефективності виробництва, є система підвищення продуктивності праці.

Продуктивність праці характеризує не лише рівень використання трудових ресурсів, але й ефективність ринкової системи. Це означає, що для розвитку економіки потрібно зосередитися на стабілізації виробництва в країні та підвищенні продуктивності праці на цій основі.

При впровадженні будь-яких змін в роботу підприємства, завжди треба перевіряти отримані результати та приймати рішення на основі змін, що виникли.

Зростання продуктивності праці є загальним об'єктивним економічним законом. Його сутність полягає в тому, що з розвитком суспільного виробництва, впровадженням нових технологій та використанням сучасних матеріалів, покращення організації праці працівник виготовляє за одиницю часу все більший обсяг матеріальних благ.[12]

Збільшення продуктивності праці є дуже важливим процесом для постійного розвитку підприємства. Підвищення продуктивності означає досягнення більшого обсягу надання послуг чи вироблення продукту без додаткових витрат часу та ресурсів. Що буде сприяти зниженню собівартості продукції та підвищенню рентабельності.

Таблиця 1.4.

Шляхи досягнення підвищення продуктивності праці

Зростання продуктивності праці	
1	2
Збільшення кількості наданих послуг чи виробництва продукції за одиницю часу	Економія робочого часу витраченого на одиницю наданої послуги чи виробленого продукту

*складено автором на основі використаних джерел [21]

Управління продуктивністю повністю залежить від вибору правильних методів та шляхів покращення. На рис. 1.4 зображено основні напрямки підвищення продуктивності, які впливають на результати залежно від співвідношення витрат і обсягів виконаної роботи.

Кожен з напрямків у схемі демонструє умови, за якими продуктивність може бути підвищена. Існує як зростання результатів праці при умові зниження витрат так і забезпечення стабільності показників за умови зменшення витрат. Також існують випадки, коли обсяги діяльності скорочуються, а темпи зниження витрат є значно вищими, що дозволяє зберігати економічну вигоду.

Вибір методів та шляхів підвищення праці залежить напряму від самого підприємства. Не можливо обрати потрібний метод, без попереднього докладного аналізу всіх процесів підприємства.



Рис 1.4. Умови для підвищення продуктивності праці на основі

Позбавлення від неефективних працівників дозволяє зосередитися на продуктивності команди. Це формує команду, яка максимально відповідає потребам підприємства, але звільнення працівників через низьку ефективність може негативно вплинути на атмосферу в команді.

Підвищення результатів при одночасному зниженні витрат є одним із найефективніших шляхів досягнення результату.

Табл. 1.5. показує основні стратегії для підвищення продуктивності для зростання результатів праці при зниженні витрат. Основна увага зосереджена на збільшенні кількості продукції або послуг за одиницю часу а також на економію робочого часу та ресурсів. Тому в таблиці описані декілька можливих рішень, які можуть підвищити продуктивність в компанії. Запропоновані рішення утворюють основу для розвитку підприємства та сприяють зниженню собівартості продукції/послуги, підвищуючи її конкурентоспроможність і рентабельність.

Таблиця 1.5

Зростання результатів праці при зниженні витрат

№ з/п	Рішення	Стратегії
1	2	3
2	Оптимізація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> • Провести аудит поточних процесів для виявлення неефективних етапів та вузьких місць. • Автоматизувати повторювані завдання за допомогою спеціалізованих програм (CRM, ERP), що дозволить зменшити обсяг ручної роботи. • Впровадити методології, такі як Lean чи Six Sigma, які спрямовані на скорочення втрат часу та ресурсів. • Підвищити прозорість процесів та забезпечити кращий контроль над їх виконанням через впровадження систем управління процесами.
3	Позбавлення від неефективних робітників	<ul style="list-style-type: none"> • Провести оцінку ефективності роботи співробітників (KPI, регулярні атестації), щоб виявити працівників з низькою продуктивністю. • У випадках, коли показники працівника не покращуються, розглянути можливість припинення співпраці з ними на основі трудового законодавства.

*складено автором на основі використаних джерел [24,46]

Інший підхід - зростання результатів праці при стабільних витратах праці. Він може бути ефективним для підприємств, які прагнуть підвищити продуктивність, але не мають можливості залучити додаткові ресурси. Ефект від даних рішень може бути меншим, але він і не залучає додаткові витрати. У табл. розглянуто напрямки, як мотивація працівників, підвищення кваліфікації, та оптимізація завдань кожного працівника так і на роботу цілих відділів. Успіх

даних рішень залежить від працівників, від рівня їх залучення, бажання досягти кращих результатів та корпоративної культури команди. Якщо персонал буде не достатньо мотивованим, то дані стратегії можуть не спрацювати.

Таблиця 1.6.

Зростання результатів праці при стабільних витратах праці

№ з/п	Рішення	Стратегії
1	2	3
2	Мотивація працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Запровадження премій і бонусів за виконання чи перевиконання планових показників, що стимулює працівників до досягнення кращих результатів • Проведення корпоративних заходів для підтримання командного духу. • Забезпечення позитивного робочого середовища через регулярний зворотний зв'язок, прозору комунікацію та залучення працівників до прийняття важливих рішень.
3	Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Організація навчання для підвищення професійних знань і навичок працівників, орієнтованого на потреби конкретної посади. • Впровадження програм наставництва, де досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися, швидше освоїти роботу та інтегруватися в команду. • Надання доступу до сучасних платформ онлайн-освіти, що дозволяє працівникам самостійно обирати час і теми навчання, необхідні для професійного зростання.
4	Оптимізація завдань	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз робочого навантаження кожного працівника з метою оптимального розподілу завдань і уникнення дублювання функцій. • Розробка та впровадження стандартних процедур для виконання повторюваних завдань, що знижує витрати часу і підвищує точність виконання. • Впровадження гнучкого підходу до управління проектами, що дозволяє адаптуватися до змін, швидко виконувати завдання та ефективно розподіляти ресурси.

*складено автором на основі використаних джерел [24,57]

Методи для сталості результатів при зниженні витрат праці є ефективним для підприємства яке прагне підвищити рентабельність і зменшити фінансове навантаження без втрати якості або обсягу своєї діяльності. Раціональне використання ресурсів дозволяє зменшити витрати на матеріали або робочу силу. Але реалізація таких рішень також може мати обмеження. Скорочення витрат на заробітну плату шляхом переходу на погодинну оплату або аутсорсинг

може знизити лояльність працівників. Раціоналізація ресурсів, зокрема впровадження енергозберігаючих технологій, може вимагати значних початкових інвестицій, які не всі підприємства можуть собі дозволити.

Таблиця 1.7

Сталість результатів при зниженні витрат праці

№ з/п	Рішення	Стратегії
1	2	3
2	Скорочення витрат на заробітну плату	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи оплати за відпрацьований час, що дозволяє більш ефективно використовувати робочі ресурси, особливо в періоди нерівномірного навантаження. • Передача тимчасових чи сезонних завдань стороннім виконавцям, що дозволяє уникнути витрат на утримання штатних працівників.
3	Раціоналізація ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження енергозберігаючих технологій, а також оптимізація використання сировини для зменшення відходів і зниження витрат. • Планування змін і графіків роботи таким чином, щоб максимально ефективно використовувати доступний час без простоїв чи перевантаження. • Розподіл завдань між працівниками з урахуванням їх компетенцій і робочого навантаження, що дозволяє уникнути дублювання функцій і знизити втрати часу.

*складено автором на основі використаних джерел [24,89]

Підхід темпу росту результатів випереджають темпи росту витрат праці є рішеннями для довгострокового планування. Він базується на стратегічному інвестуванні в розвиток і диверсифікацію бізнесу, що дозволяє підприємствам досягати довгострокового зростання, залишаючись ефективними в управлінні витратами. Вкладення в новітні технології дозволяють підприємствам підвищити швидкість виконання завдань, покращити якість продукції або послуг і знизити залежність від ручної праці, а диверсифікація бізнесу застосовується для зменшення залежності від одного продукту, ринку або регіону. Але даний підхід вимагає великих початкових витрат, термін окупності є довший, складність управління може вимагати додаткові ресурси або кваліфікованих працівників.

Темпи росту результатів випереджають темпи росту витрат праці

№ з/п	Рішення	Стратегії
1	2	3
2	Інвестування в розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестування у нове обладнання та програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати процеси, підвищити швидкість роботи та покращити якість продукції або послуг. • Розширення або модернізація виробничих потужностей, оновлення офісних приміщень чи обладнання для покращення умов праці та підвищення продуктивності. • Інвестиції у дослідження та розробки для створення нових продуктів, технологій чи послуг, які сприятимуть довгостроковому зростанню компанії.
3	Диверсифікація бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • Вихід на нові ринки шляхом створення продуктів для різних цільових аудиторій чи розширення лінійки послуг, які відповідають актуальним потребам клієнтів. • Вихід на міжнародні ринки або розширення діяльності в нових регіонах для залучення більшої кількості клієнтів і зменшення залежності від одного ринку. • Інвестиції у створення онлайн-магазинів, партнерство з маркетплейсами чи розвиток мережі роздрібною торгівлі для охоплення більшої аудиторії.

*складено автором на основі використаних джерел [24,67]

Рішення підходу коли темпи зниження результатів нижчі за темпи зниження витрат можуть допомогти підприємству, результати діяльності якого знижуються. Якщо витрати мають скорочуватись швидше ніж зменшуються обсяги продукції або послуг. Він зосереджений на збереженні якості послуг та оптимізацію витрат. Цей метод може зберегти якість послуг навіть за умови скорочення витрат, завдяки оптимізації витрат підприємство може уникнути фінансових втрат, якщо попит чи обсяги діяльності зменшуються. При застосуванні даного методу є ризик виснаження працівників, через збільшення навантаження, що може негативно вплинути на їх продуктивність та для цього потрібні бути залучені додаткові інвестиції, що може призвести для більших витрат чи залежності від партнерів.

При впровадженні будь-яких змін в роботу підприємства, завжди треба перевіряти отримані результати та приймати рішення на основі змін, що виникли.

Таблиця 1.9

Темпи зниження результатів нижчі за темпи зниження витрат

№ з/п	Рішення	Стратегії
1	2	3
2	Збереження якості послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка та впровадження чітких інструкцій і регламентів для працівників, щоб забезпечити стабільну якість наданих послуг. • Організація тренінгів для працівників щодо комунікацій з клієнтами, вирішення конфліктів і використання сучасних технологій у роботі. • Співпраця з надійними постачальниками чи партнерами для забезпечення стабільного рівня якості допоміжних послуг.
3	Оптимізація витрат	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз витрат на кожен етап обслуговування клієнта з метою усунення зайвих операцій чи процесів, які не додають цінності. • Використання таргетованої реклами, персоналізованих пропозицій або автоматизації рекламних кампаній для залучення клієнтів з мінімальними витратами. • Використання енергоефективного обладнання, скорочення використання друкованих матеріалів через впровадження цифрових рішень.

*складено автором на основі використаних джерел [24,55]

1.4. Висновки до розділу 1

Продуктивність праці відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Вона дозволяє досягати кращих результатів при раціональному використанні ресурсів, сприяючи зростанню конкурентоспроможності на ринку. Головна мета підвищення продуктивності праці полягає у скороченні витрат, збільшенні обсягів виробництва та покращенні якості продукції чи послуг.

Принципи управління продуктивністю базуються на системному підході, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Це означає, що всі процеси та рішення мають бути спрямовані на досягнення оптимальних результатів. Ключовими принципами є ефективність, раціональність і інноваційність. Управління продуктивністю повинно забезпечувати використання сучасних

технологій, впровадження інноваційних рішень і відповідність стандартам ринку.

Підвищення продуктивності праці на підприємстві можливе завдяки впровадженню комплексних заходів, таких як оптимізація бізнес-процесів, раціоналізація ресурсів і завдань, а також диверсифікація бізнесу для зменшення залежності від одного ринку. Інвестування в розвиток технологій і модернізацію процесів сприяє довгостроковому зростанню, тоді як скорочення витрат на заробітну плату та позбавлення від неефективних працівників дозволяє оптимізувати витрати. Мотивація персоналу, впровадження бонусів і підвищення кваліфікації співробітників забезпечують їхню залученість і професійний розвиток, створюючи сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оптимізація продуктивності праці забезпечує підприємству зростання фінансових показників, вдосконалення внутрішніх процесів та покращення умов праці. Вона також стимулює професійний розвиток співробітників і сприяє створенню інноваційної корпоративної культури, яка відповідає сучасним вимогам ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «TRAVEL PROFESSIONAL GROUP»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп"

Туроператор – це компанія, яка спеціалізується на наданні послуг, а саме створення турів та комплексних туристичних послуг. Популярність таких видів підприємств супроводжується у повній організації відпочинку, адаптованих до потреб і побажань клієнтів.

Туроператор не тільки організовує переміщення та перебування особи під час поїздки, а й оформлює всі необхідні документи, та надає постійну підтримку під час подорожі. Перелік найосновніших функцій туроператора зазначено на рис. 2.1

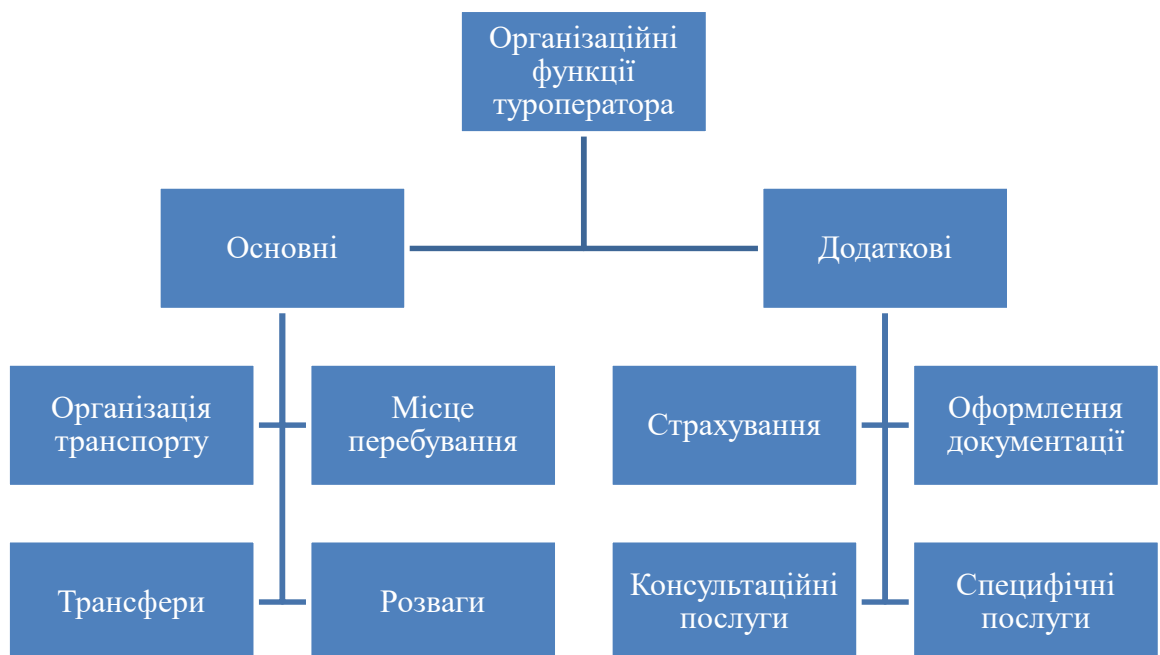


Рис. 2.1 Організаційні послуги туроператора

*Складено автором на основі використаних джерел

Туристичний продукт складається з послуг, які забезпечують повну організацію та підтримку клієнта під час подорожі. Це можуть бути транспортні компанії, готелі, ресторани, кафе, екскурсійні агентства, музеї, парки атракціонів, шоу-програми, спортивні та курортні заклади, а також інші постачальники послуг.

ТОВ «Travel Professional Group» – це туристична компанія, яка розпочала свою діяльність у 1994 році. За всі ці роки компанія розвивалась та на даному етапі є однією з найвідоміших. На сьогодні «Travel Professional Group» є однією з провідних туроператорських компаній в Україні. Станом на 2022 рік, вона тримається у рейтингу

За всі роки компанія пройшла через велику кількість економічних занепадів та зростань, за всі ці роки компанія напружувала стратегію праці, яка допомагає залишатися в рейтингу найкращих компаній, але не є першою на відмінну від інших підприємств, які на існують на ринку не так довго.



Рис 2.2 Логотип компанії «Travel professional group»

Джерело: [13]

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»

Код ЄДРПОУ: 36387500

Основний вид діяльності по КВЕД: 79.12 Діяльність туристичних операторів.

Центральний офіс компанії знаходиться за адресою: м. Київ, вул.. Велика Васильківська 34. Філії знаходяться також в Харкові, Дніпрі, Одесі, Запоріжжі,

Львові і поза межами України, а саме у таких містах: Алмати, Кишинів та Варшава.

Основна місія підприємства є задоволення туристів. Але своєю діяльністю ТОВ «Travel Professional Group» намагається мати вплив і на інші сфери. Основна місія та похідні від неї зображено на рис 2.3.



Рис 2.3 – Схематичне зображення місії компанії

*Складено автором на основі використаних джерел

Мета Travel Professional Group– дати клієнтам можливість комфортного та цікавого відпочинку, підвищити прибутковість та ефективність туристичного бізнесу. [13]

TPG має партнерів з більш ніж 40 країн світу та авіакомпанії, серед яких: Air France, KLM, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, Delta та ін.

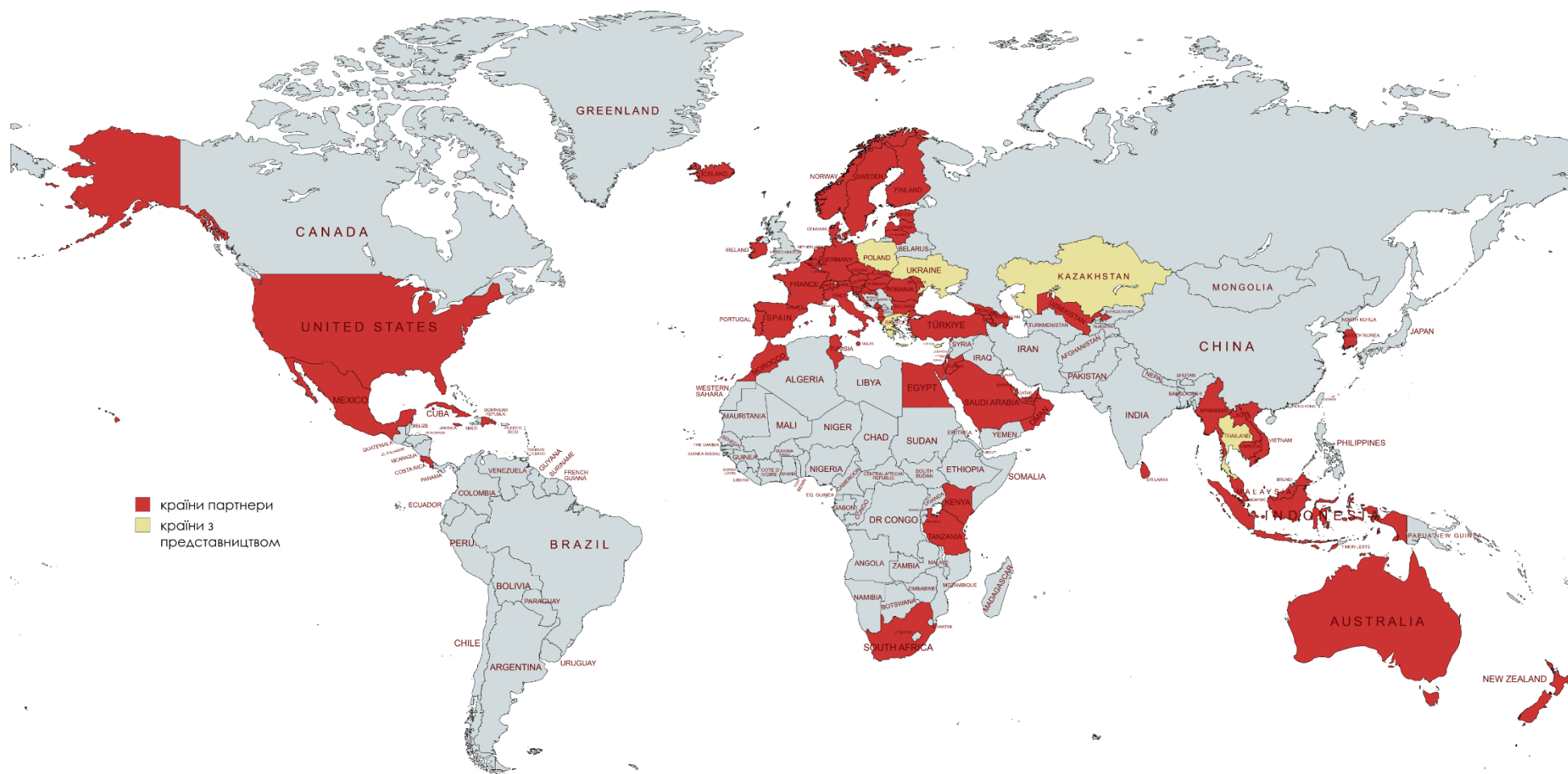


Рис. 2.4. Активна діяльність підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Для більшого розуміння сфери діяльності підприємства потрібно розглянути групу послуг, які вони пропонують.

Підприємство пропонує велику кількість послуг, які пов'язані між собою, та ті що відрізняються за метою поїздки. Компанія займається не тільки організацією подорожей, а й організацій навчальних заходів та організацією подорожей з метою отримання освіти за кордоном



Рис 2.5. Основні групи послуг ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Підприємство пропонує велику кількість послуг, які пов'язані між собою, та ті що відрізняються за метою поїздки. Компанія займається не тільки організацією подорожей, а й організацій навчальних заходів та організацією подорожей з метою отримання освіти за кордоном.

Послугами компанії користуються представники різних соціальних груп. У широкому асортименті пропозицій кожен клієнт може знайти варіант, що відповідає його вподобанням. «Travel Professional Group» довіряють як звичайні туристи, так і відомі політичні діячі та зірки шоу-бізнесу.

Компанія пропонує послуги для різних соціальних груп. Звичайні сімейні люди можуть провести літній відпочинок за кордоном або в Україні, Мандрівники можуть купити путівку в екзотичні країни. Бізнес може замовити групову поїздку для співробітників, або для організації відрядження для одного співробітника. Спектр надання послуг доволі широкий у межах однієї галузі. Управління здійснюється в межах лінійно-функціональної організаційної структури. Лінійно-функціональна структура базується на розподіленні повноважень за рівнем відповідальності. Компанією управляє генеральний директор, який організовує діяльність всього підприємства та тим самим розподіляє обов'язки по іншим працівникам, забезпечує ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, контролює дотримання якості та стандартів тощо. Всі робочі процеси розподілені по відділах, які займаються окремими видами діяльності: фінансовий відділ, відділ кадрів, візовий відділ, відділ реклами, відділ маркетингу, відділ бронювання, юридичний відділ, ІТ відділ, тощо. Разом у ТОВ «Тревел Профешнл Груп» працює близько 150 працівників.

Загальну організацію діяльності підприємства здійснює генеральний директор. Основні обов'язки включають сприяння ефективній взаємодії між усіма структурними підрозділами, координацію їх функцій і розподіл обов'язків між співробітниками. Крім того, генеральний директор контролює контроль якості, дотримання стандартів і управління інвестиційними ініціативами компанії.

Керівник відділу кадрів бере участь у підборі персоналу, веде кадровий облік, проводить тестування та анкетування, а також займається мотивацією співробітників, що сприяє формуванню продуктивної команди. Тим часом у фінансовому секторі керівник фінансового відділу контролює фінансове управління, тоді як головний бухгалтер займається веденням бухгалтерського та податкового обліку, а також підготовкою фінансових звітів і балансів для організації.

Начальник відділу бронювання контролює весь процес бронювання, включаючи взаємодію з приймаючими сторонами та управління заявками.

Бронюючий менеджер займається безпосередньо бронюванням турів, підтвердженням заявок, пропозицією альтернатив для клієнтів та вирішенням питань, які виникають у процесі взаємодії з приймаючою стороною.

У візовому відділі начальник контролює процес оформлення віз та консульських документів, працює з іноземними посольствами. Менеджер візового відділу займається обробкою документів, формуванням пакетів для здачі в Консульство, контролює своєчасність подання документів та отримання готових віз.

МІСЕ-менеджер відповідає за роботу з корпоративними клієнтами: розробляє та розраховує пропозиції, бронює готелі, трансфери, гідів, консулює щодо візових питань і забезпечує виписку авіаквитків та страхових полісів. Він також веде первинну бухгалтерію для кожного клієнта та спілкується з партнерами англійською мовою.

Юридичний відділ відповідає за правовий супровід діяльності підприємства. Начальник відповідає за організацію договірної діяльності, перевірку та складання контрактів, забезпечення юридичної підтримки в питаннях співпраці з партнерами, клієнтами та державними органами. Працівники відділу займаються моніторингом змін у законодавстві, що впливає на діяльність підприємства та консулюють інші підрозділи щодо правових аспектів їхньої роботи.

Відділ розвитку спрямований на довгострокове планування та вдосконалення бізнес-процесів. Начальник відділу розробляє стратегії розвитку, здійснює аналіз ринкових трендів і координує впровадження інновацій. Спеціалісти із розробки нових рішень займаються пошуком перспективних напрямів діяльності, аналізом конкурентного середовища та впровадженням нових послуг чи продуктів.

Відділ ІТ забезпечує технічною підтримкою всіх процесів на підприємстві. Начальник відділу координує впровадження програмних рішень, модернізацію обладнання та налаштування внутрішніх систем. Програмісти розробляють і підтримують корпоративне програмне забезпечення, забезпечуючи безперебійну

роботу всіх цифрових процесів. Відділ також відповідає за захист даних та інформаційну безпеку підприємства.



Рис. 2.6. Організаційна структура підприємства

Відділ продажів підприємства є одним із найважливіших відділів компанії, оскільки саме продажі забезпечують основний дохід. Начальник відділу продажів відповідає за контроль і управління всіма продажами, а також за розширення клієнтської бази. Менеджер із продажів займається безпосередньою комунікацією з клієнтами, укладанням угод та підтримкою відносин. Менеджер із регіонального розвитку доповнює роботу відділу, створюючи нові бонусні програми, організовуючи семінари та просуваючи послуги на нових ринках.

Маркетинг є важливим для підтримки ефективних продажів. Начальник маркетингового відділу займається розробкою маркетингової стратегії, аналізом ринку та впровадженням заходів для вдосконалення цінової політики та асортименту. Маркетолог і менеджер із маркетингу забезпечують рекламну діяльність, співпрацюють із рекламними агентствами, розробляють промоційні кампанії, що сприяють залученню нових клієнтів. PR-менеджер створює позитивний імідж компанії та організовує заходи для підвищення впізнаваності бренду.

Відділ продажів і відділ маркетингу є основними для розрахунку продуктивності праці, оскільки вони безпосередньо впливають на обсяг укладених угод, доходи підприємства та рівень задоволеності клієнтів.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії та оцінка фінансового стану ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Головним інструментом для оцінки ефективності та життєздатності компанії є фінансовий аналіз. Отримання уявлення про фінансовий стан і перспективи бізнесу, це передбачає методологічне дослідження та інтерпретацію фінансової звітності, звітів та інших відповідних даних.

Табл 2.1 показує динаміку доходів підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп" за 2021–2023. У таблиці наведено три основні категорії доходів: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інші операційні доходи та інші доходи. У цих даних можна прослідкувати вплив глобальних і локальних

зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 у 2019-2021 роках та повномасштабна війна в Україні у 2022 році, які значно вплинули на економічну діяльність підприємства.

Таблиця 2.1

Доходи від діяльності підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп"

№ з/п	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8,423	5,358	7,922
3	Інші операційні доходи	31,918	113,824	74,489
4	Інші доходи	58	61	741
5	Усього:	40 399	119 243	83 152

*Складено автором за даними підприємства

Показник чистого доходу показує коливання протягом аналізованого періоду. У 2021 році показник становив 8,423 тис. грн, що відображає поступове відновлення після наслідків пандемії. Проте у 2022 році, через початок війни в Україні, дохід знизився до 5,358 тис. грн, адже попит на туристичні послуги різко впав через мобілізацію населення, закриття кордонів та економічну нестабільність. У 2023 році показник зріс до 7,922 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення діяльності та адаптацію підприємства до нових умов.

Інші операційні доходи — це доходи, які підприємство отримує в процесі своєї основної діяльності, але вони не є частиною звичайного або основного доходу від продажу товарів, робіт чи послуг. Ці доходи можуть бути отримані від різних супутніх операцій, які не належать безпосередньо до основного бізнесу підприємства, але підтримують його діяльність.

Приклади інших операційних доходів:

- Доходи від оренди майна.
- Доходи від продажу основних засобів чи іншого не основного майна.
- Компенсації або штрафи, отримані від партнерів чи постачальників.

– Проценти чи дивіденди від фінансових інвестицій.

Інші операційні доходи, які складають найбільшу частку в загальному доході підприємства, зростають у 2022 році, що стає критично важливим для фінансової стабільності компанії. У 2021 році цей показник дорівнював 31,918 тис. грн, але у 2022 році зріс майже вчетверо – до 113,824 тис. грн. Це, ймовірно, пов'язано з впровадженням нових послуг, орієнтованих на закордонних клієнтів, або наданням спеціалізованих консалтингових послуг. У 2023 році операційні доходи зменшилися до 74,489 тис. грн, однак залишаються вищими, ніж у 2021 році, що вказує на ефективність прийнятих стратегій.

Динаміка інших доходів показує позитивні зміни. У 2021 році вони становили лише 58 тис. грн, у 2022 році незначно зросли до 61 тис. грн, але вже у 2023 році значно збільшилися до 741 тис. грн. Це може бути результатом розширення джерел додаткових доходів, таких як партнерські угоди, оренда приміщень або нові напрямки діяльності.

Загальний дохід підприємства зріс із 40,399 тис. грн у 2021 році до 119,243 тис. грн у 2022 році, що стало піком за аналізований період. Це значне зростання свідчить про активну адаптацію підприємства до кризових умов, включаючи пошук нових можливостей для отримання доходу. У 2023 році загальний дохід знизився до 83,152 тис. грн, що може свідчити про стабілізацію ринку після стрімкого зростання у попередньому році.

Для представлення змін у фінансовій діяльності підприємства, на рис 2.7. відображено динаміку доходів ТОВ «Тревел Профешнл Груп» за період з 2021 по 2023 роки. Графік ілюструє ключові складові доходів: чистий дохід від реалізації продукції, інші операційні доходи та інші доходи.

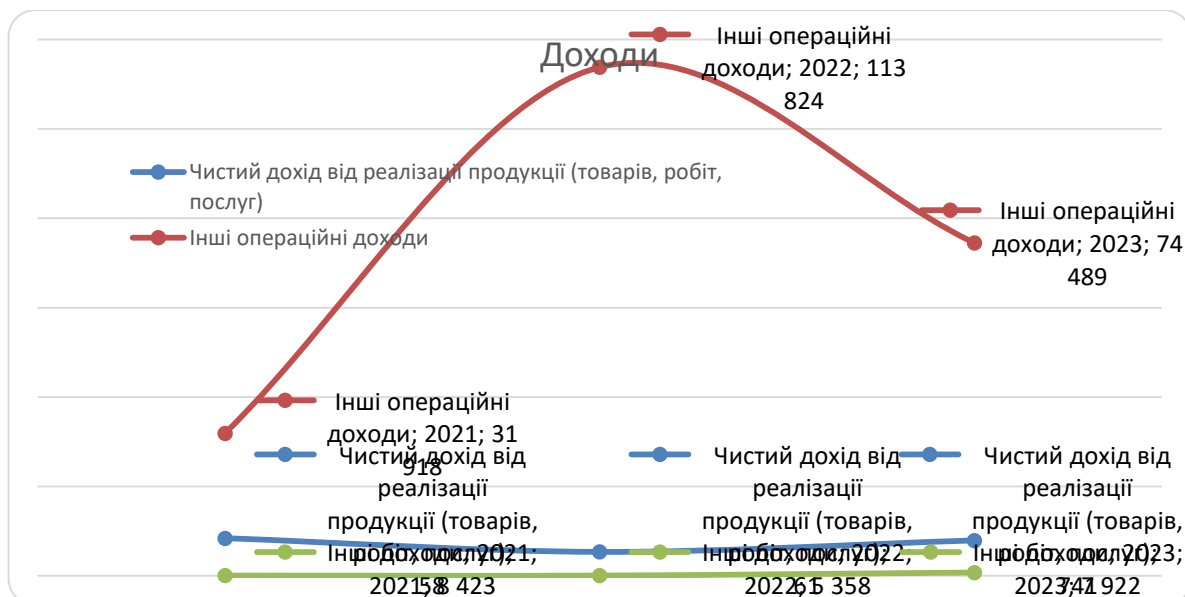


Рис 2.7 Динаміка змін показників доходів ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Табл 2.2 показує динаміку витрат ТОВ "Тревел Профешнл Груп" за період 2021–2023 років. До складу витрат входять адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, які формують загальну суму витрат підприємства за кожен рік. Аналіз цих показників дозволяє оцінити структуру витрат і простежити їхню зміну під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Таблиця 2.2

Витрати від діяльності підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп"

№ з/п	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
2	Адміністративні витрати	33,841	23,382	29,819
3	Витрати на збут	52,395	3,184	2,308
4	Інші операційні витрати	16,352	92,161	46,225
5	Усього	102588	118727	78352

*Складено автором за даними підприємства

Адміністративні витрати залишаються відносно стабільними протягом аналізованого періоду, коливаючись у межах 23,382–33,841 тис. грн. У 2021 році

ці витрати становили 33,841 тис. грн, але у 2022 році спостерігалось їхнє значне зниження до 23,382 тис. грн. Це, ймовірно, пов'язано зі скороченням непершочергових витрат через початок війни в Україні. У 2023 році витрати зросли до 29,819 тис. грн, що свідчить про відновлення певної операційної активності підприємства та необхідність забезпечення стабільності роботи офісу та персоналу.

Витрати на збут дуже скоротились. У 2021 році цей показник становив 52,395 тис. грн, але у 2022 році впав до 3,184 тис. грн, а у 2023 році ще більше зменшився – до 2,308 тис. грн. Така динаміка свідчить про значне обмеження маркетингової активності та заходів зі стимулювання продажів у зв'язку зі скороченням попиту на основні послуги підприємства. Також це може бути результатом адаптації бізнесу до нових умов, коли традиційні канали збуту тимчасово втратили актуальність.

Інші операційні витрати зазнали значних коливань. У 2021 році вони становили 16,352 тис. грн, але у 2022 році зросли більш ніж у п'ять разів – до 92,161 тис. грн. Це може бути через необхідність покриття додаткових витрат, пов'язаних із перебудовою операційних процесів, забезпеченням безпеки працівників чи адаптацією до кризових умов війни. У 2023 році ці витрати скоротилися до 46,225 тис. грн, що свідчить про стабілізацію операційної діяльності підприємства.

Загальна сума витрат підприємства демонструє нерівномірну динаміку. У 2021 році витрати становили 102,588 тис. грн, у 2022 році вони досягли пікового значення – 118,727 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням інших операційних витрат у зв'язку з кризовими обставинами. У 2023 році витрати знизилися до 78,352 тис. грн, що відображає зусилля підприємства зі скорочення витрат та оптимізації ресурсів.

На рис представлено динаміку витрат підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп" за трьома основними категоріями: адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати за 2021–2023 років. Графік дозволяє

наочно продемонструвати, як змінювалися витрати за окремими категоріями під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

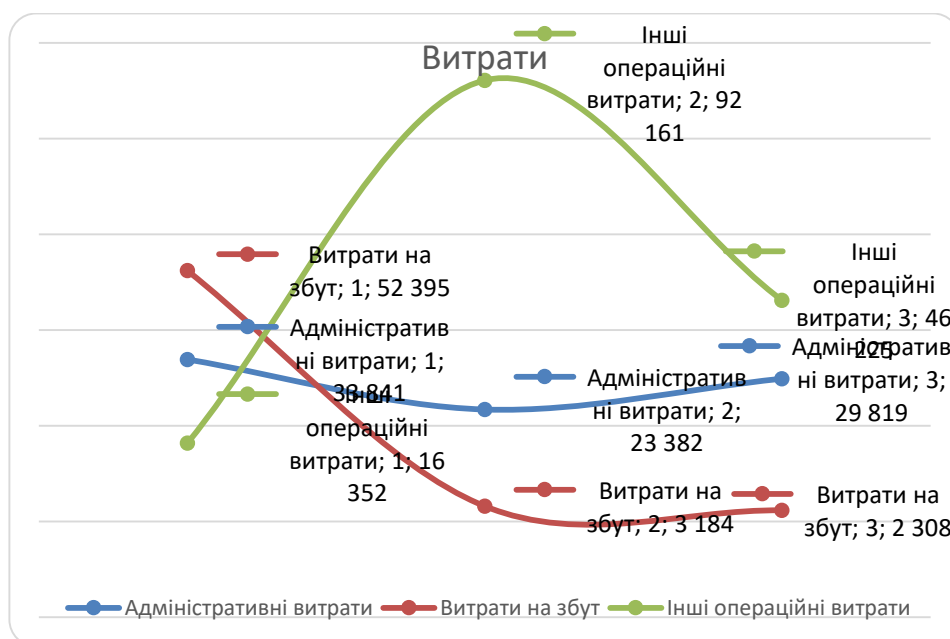


Рис 2.8. Динаміка змін показників витрат ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Табл. показує динаміку прибутку ТОВ "Тревел Профешнл Груп" за період 2021–2023 років. При визначенні прибутку враховуються всі доходи підприємства за вирахуванням витрат, включаючи адміністративні, збутові та інші операційні витрати. Аналіз показників прибутку дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства, його здатність адаптуватися до зовнішніх економічних викликів, а також визначити ключові напрямки для подальшого фінансового покращення.

Таблиця 2.3.

Прибуток та збиток від діяльності підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп"

№ з/п	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
2	Прибуток/збиток, тис. грн	-62189	516	4800

*Складено автором за даними підприємства

У 2021 році ТОВ "Тревел Профешнл Груп" зазнало значного збитку в розмірі -62,189 тис. грн. Це зумовлено кількома ключовими чинниками, серед яких вирішальну роль зіграли глобальні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19. Туристична галузь була однією з найбільш постраждалих, оскільки введення карантинних заходів, закриття кордонів та обмеження на міжнародні поїздки суттєво скоротили попит на туристичні послуги. У результаті доходи підприємства значно зменшилися, водночас витрати залишалися на високому рівні, що призвело до від'ємного фінансового результату.

У 2022 році, попри складну ситуацію, підприємству вдалося досягти позитивного результату, отримавши прибуток у розмірі 516 тис. грн. Це стало можливим завдяки адаптації до нових умов, зокрема розширенню асортименту послуг, орієнтованих на внутрішній ринок, а також оптимізації витрат. Однак виклики, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, створили додатковий тиск на економічну діяльність, але, незважаючи на це, підприємство змогло стабілізувати свої фінансові показники.

У 2023 році підприємство досягло суттєвого покращення фінансового стану, зафіксувавши прибуток у розмірі 4,800 тис. грн. Цього вдалося досягти завдяки поступовому відновленню туристичної галузі, зростанню попиту на послуги компанії, а також ефективному впровадженню стратегій зниження витрат і розширенню клієнтської бази.

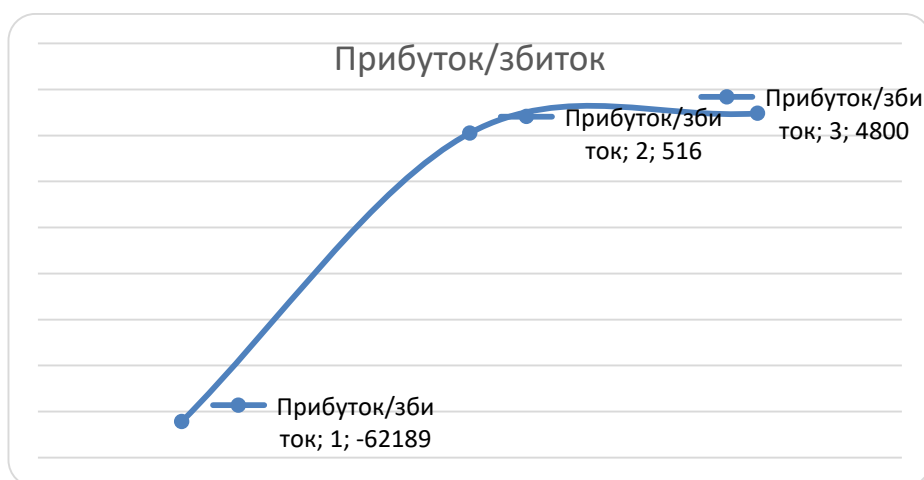


Рис 2.9. Динаміка змін прибутку/збитку ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Розрахунок ліквідності та рентабельності підприємства є важливим інструментом для забезпечення його фінансової стабільності та ефективності діяльності. Ліквідність показує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є критично важливим для підтримання ділової репутації та уникнення фінансових труднощів. Високий рівень ліквідності свідчить про належний контроль за грошовими потоками та можливість підприємства адаптуватися до непередбачуваних витрат. Рентабельність, у свою чергу, дозволяє оцінити прибутковість діяльності компанії, показуючи, наскільки ефективно використовуються ресурси для отримання доходу. Високий рівень рентабельності забезпечує фінансову стійкість, залучення інвестицій і можливість подальшого розвитку.

Рентабельність підприємства визначає прибутковість його діяльності, відображаючи розмір прибутку, отриманого з одиниці капіталу або активів, витрачених на виробництво чи реалізацію продукції. Вона є важливим показником, який демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання фінансового результату. Оцінка рентабельності базується на розрахунку низки коефіцієнтів, що дозволяють проаналізувати взаємозв'язок між прибутком, активами, власним капіталом та виручкою.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» за період 2021–2023 років представлено у табл.

Рентабельність активів свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток за рахунок ефективного використання своїх активів. У 2021 році цей показник був негативним і становив $-0,157$, що вказує на збитковість діяльності, викликану низькими доходами та значними витратами. У 2022 році рентабельність активів покращилася до $0,001$, демонструючи нейтральну стабільність, а у 2023 році показник зріс до $0,009$, свідчачи про поступове підвищення ефективності використання активів.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ "Тревел Профешнл Груп" 2021–2023 рр.

№ з/п	Показник	Формула	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
2	Рентабельність активів	$\text{рядок 2350 балансу}/(\text{рядок 1300 балансу на початок року} + \text{рядок 1300 балансу на кінець року})/2) * 100$	-0.157	0.001	0.009
3	Рентабельність власного капіталу	$\text{рядок 2350 балансу}/(\text{рядок 1495 балансу на початок року} + \text{рядок 1495 балансу на кінець року})/2) * 100$	1.30	-0.01	-0.06
4	Рентабельність за чистим прибутком	$\text{рядок 2350 балансу}/\text{рядок 2000 балансу} * 100$	-7.38	0.10	0.61

*Складено автором за даними підприємства

У 2021 році рентабельність власного капіталу становила 1,30, що демонструє ефективне використання власних коштів, попри збитковість активів. Проте у 2022 році показник знизився до -0,01, що вказує на труднощі, викликані війною та економічною нестабільністю. У 2023 році коефіцієнт залишився негативним на рівні -0,06, свідчаючи про необхідність подальшого вдосконалення управління власним капіталом.

Рентабельність за чистим прибутком ілюструє частку прибутку, отриманого з кожної гривні виручки. У 2021 році цей показник був негативним і становив -7,38, через значні фінансові втрати. У 2022 році рентабельність зросла до 0,10, що свідчить про покращення фінансової ситуації. У 2023 році цей показник досяг 0,61, вказуючи на ефективність заходів, спрямованих на підвищення прибутковості.

На рисунку представлено динаміку рентабельності підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп" за період 2021–2023 років. Графік відображає зміну

трьох основних показників: рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності за чистим прибутком.

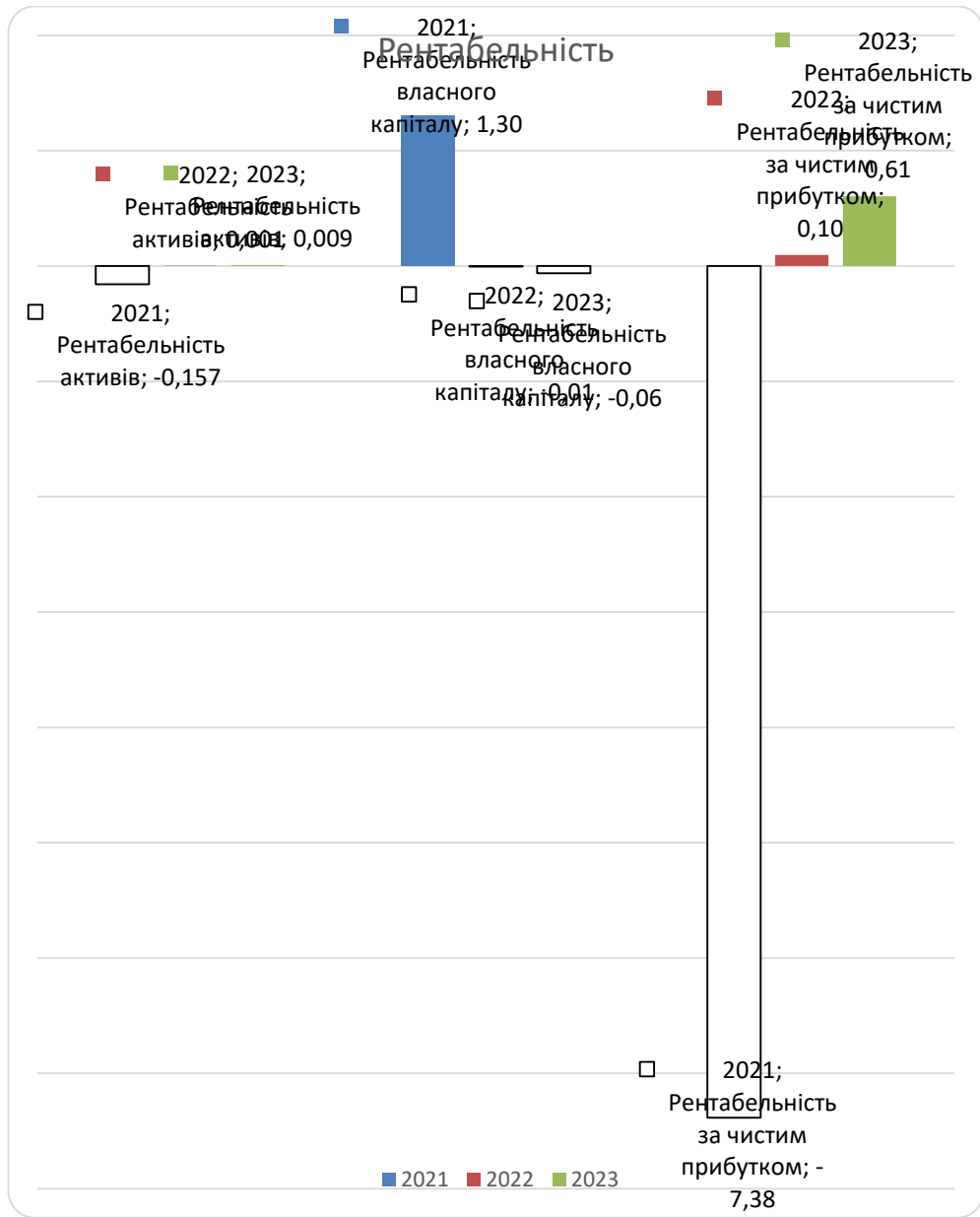


Рис 2.10 Динаміка змін показників рентабельності ТОВ "Тревел Профешнл Груп" 2021–2023 рр.

Ліквідність підприємства характеризує його здатність виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних активів. Це важливий показник фінансової стійкості, який визначається за допомогою різних коефіцієнтів, що відображають здатність підприємства швидко конвертувати активи в грошові кошти. У таблиці наведено аналіз ліквідності ТОВ "Тревел Профешнл Груп" за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ "Тревел Профешнл Груп", 2021–2023

Показник	Формула	Нормативне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	рядок 1195 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	>1	0.54	0.0009	0.87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	різниця рядків 1195-1100 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	0,5-1	-0.94	-0.0008	0.87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	сума рядків (1160+1165) активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	>0,1	0.03	0.02	0.02

*Складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити за рахунок своїх оборотних активів. У 2021 році показник складав 0,54, що є нижчим за норму і свідчить про недостатність оборотних коштів для покриття короткострокових боргів. У 2022 році показник знизився до критично низького рівня 0,0009, що вказує на серйозні проблеми з ліквідністю. У 2023 році спостерігалось покращення до 0,87, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як дебіторська заборгованість і грошові кошти. Нормативне значення має бути в межах 0,5–1. У 2021 році коефіцієнт становив -0,94, що свідчить про значну залежність підприємства від неліквідних активів. У 2022 році він знизився до -0,0008, підтверджуючи критичний стан ліквідності. У 2023 році показник зріс до 0,87, досягнувши нормативного значення, що вказує на значне покращення платіжної спроможності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може негайно покрити за рахунок грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій. Нормативним вважається значення понад 0,1. У 2021 році коефіцієнт був на рівні 0,03, у 2022 і 2023 роках показник залишився стабільним на рівні 0,02, що є значно нижчим за норматив. Це свідчить про низьку здатність підприємства забезпечувати оперативне покриття своїх боргів.

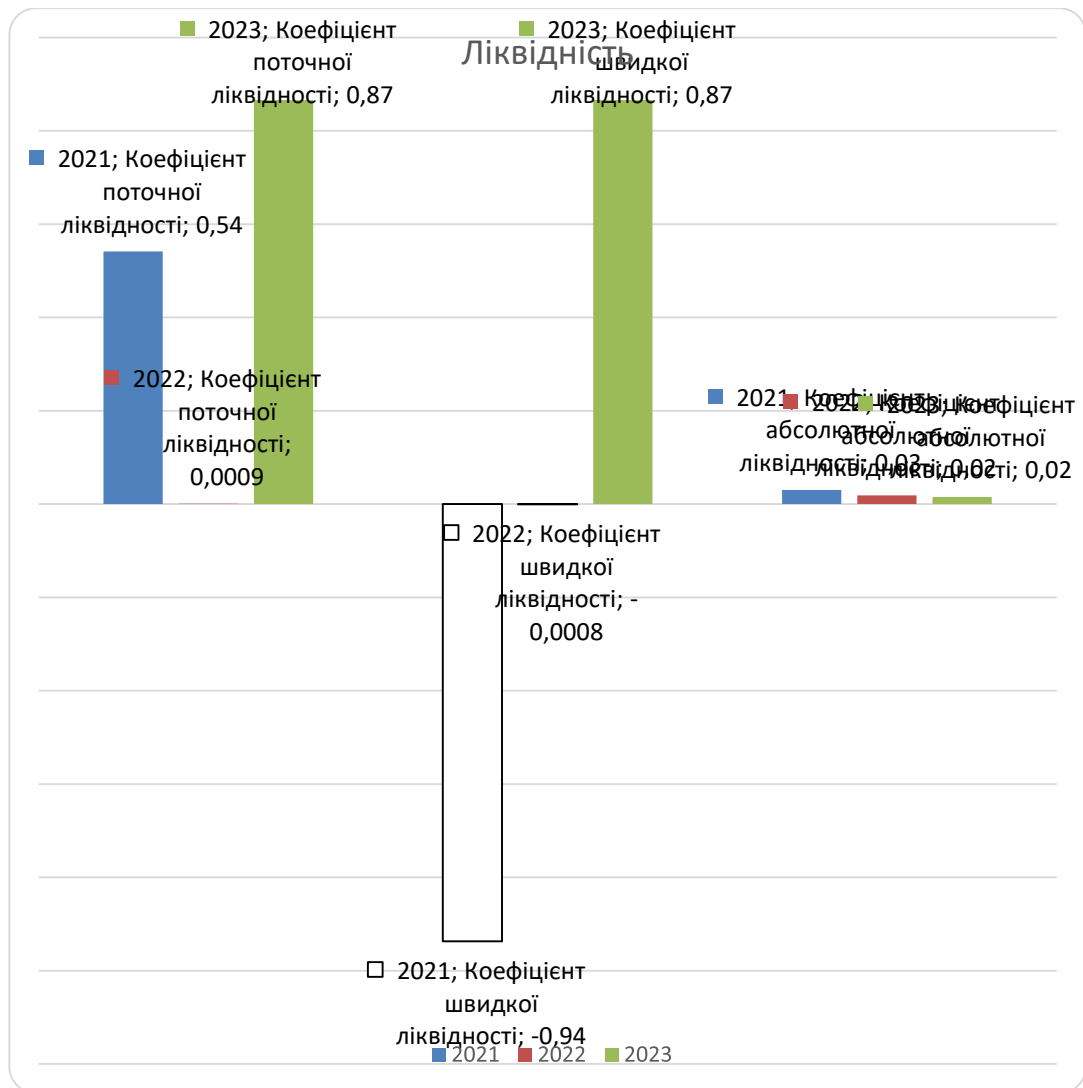


Рис 2.11. Динаміка змін показників ліквідності ТОВ "Тревел Профешнл Груп" 2021–2023 рр.

Було проведено детальний аналіз продуктивності працівників ТОВ "Тревел Профешнл Груп" за 2021–2023 років. Для розрахунків використовувалися ключові показники, такі як кількість проданих турів, кількість працівників, середня ціна туру, кількість робочих днів на рік, Було

також визначено кількість турів, проданих однією людиною за рік, що було необхідним показником для подальших розрахунків.

Розрахунки в табл. проводилися виключно для тих працівників, які займаються продажами, що дозволило об'єктивно оцінити продуктивність їхньої роботи.

Таблиця 2.6.

Аналіз продуктивності підприємства ТОВ "Тревел Профешнл Груп"
2021–2023 рр.

№ з/п	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
2	Продано турів, од	351	185	169
3	Кількість працівників*	30	23	26
4	Середня ціна туру, тис. грн	23.997	28.962	46.876
5	Робочих днів на рік	250	249	260
6	Турів на людину на рік	11.7	8.0	6.5
7	Продуктивність (турів продано на день 1 людиною)	0.05	0.032	0.025

*Складено автором за даними підприємства

У 2021 році кількість турів на одну людину за рік становила приблизно 12, що свідчить про найвищу продуктивність за аналізований період. Однак у 2022 році цей показник знизився до 8 турів на людину за рік, а у 2023 році впав майже до 7 турів. Такий спад пояснюється зменшенням загальної кількості проданих турів: з 351 у 2021 році до 169 у 2023 році. Це вплинуло на зниження ефективності працівників, оскільки попит на туристичні послуги зменшився через зростання середньої ціни туру та загальну економічну нестабільність.

Також на продуктивність вплинуло збільшення кількості працівників, які займаються продажами. У 2021 році кількість працівників, які займалися продажами, становила 30 осіб, тоді як у 2023 році ця кількість скоротилася до 26.

Незважаючи на зменшення кількості працівників, загальна продуктивність на одного працівника також знизилася.

Це може свідчити про те, що зменшення чисельності персоналу не було достатньо ефективно компенсоване організаційними змінами чи оптимізацією процесів.

Значний вплив на зниження продуктивності також мало зростання середньої ціни туру з 23,997 тис. грн у 2021 році до 46,876 тис. грн у 2023 році. Такий ріст цін, ймовірно, вплинув на зменшення попиту з боку клієнтів. Крім того, збільшення кількості робочих днів, необхідних для продажу одного туру, свідчить про уповільнення процесів продажу та необхідність їхньої оптимізації для ефективнішого використання робочого часу працівників.

Рис 2.12. відображає спад продуктивності працівників, які займаються продажами турів, показує як цей показник знижувався протягом аналізованого періоду.



Рис 2.12 Динаміка зміни показників продуктивності ТОВ "Тревел Профешнл Груп" 2021–2023 рр.

Аналіз цих даних свідчить про те, що продуктивність знизилася удвічі. Це створює серйозні виклики для подальшого розвитку підприємства. Щоб вирішити цю проблему, необхідно впроваджувати заходи для підвищення

продуктивності, зміни мають зменшити кількість часу, необхідного для продажу одного туру та підвищити показники.

2.3 Аналіз та виявлення проблем управління ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Ефективне управління є основою стабільної роботи та розвитку будь-якого підприємства. В умовах динамічних змін на ринку та зростаючої конкуренції здатність ідентифікувати ключові проблеми управління має критичне значення для збереження конкурентоспроможності. Даний розділ присвячено аналізу управлінських процесів підприємства з метою виявлення слабких місць, які впливають на продуктивність, якість послуг та рівень задоволеності клієнтів.

Для покращення роботи підприємства та визначення основних напрямків розвитку було прийнято рішення провести аналіз його діяльності з використанням двох методів: SWOT-аналізу та дослідження "голосу клієнта" (з англ. voice of customer). SWOT -аналіз допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, можливості для зростання та загрози, які можуть впливати на ефективність її діяльності. Водночас, для кращого розуміння потреб і очікувань клієнтів було організовано опрацювання відгуків, а також проведено анкетування, яке включало кілька запитань, спрямованих на виявлення причин відмови від послуг компанії та шляхів покращення сервісу. Такий підхід дозволяє не лише виявити основні недоліки в управлінні, але й сформувані базу для розробки практичних рекомендацій щодо їх усунення та підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

Зручність використання таких платформ полягає в тому, що вони містять реальні, нефільтровані відгуки клієнтів, які відображають справжній рівень задоволеності послугами компанії.

Таблиця 2.7

Опис зовнішнього середовища ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення ефективності роботи через навчання – Розвиток професійних навичок співробітників; – Адаптація до змін ринку, через різносторонність туристичної галузі; – Зосередження на клієнтському досвіді. 	<ul style="list-style-type: none"> – Посилення конкуренції, втрата унікальності; – Економічна нестабільність в Україні; – Втрата клієнтів через недостатню якість обслуговування; – Низький рівень мотивації та відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу може спричинити втрату найцінніших працівників.

*Складено автором за даними підприємства

Таблиця 2.8

Опис внутрішнього середовища ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Досвід роботи на ринку та налагоджені партнерські відносини; – Частина працівників має значний досвід; – Постійні клієнти та корпоративні замовлення, які забезпечують стабільний потік доходів; – Компанія має фінансові ресурси для впровадження змін 	<ul style="list-style-type: none"> – Значне падіння ефективності праці працівників; – : Неefективність у роботі деяких співробітників – Неefективність у впровадженні нових рішень та інструментів; – Відсутність чітких програм заохочення та можливостей для професійного розвитку.

*Складено автором за даними підприємства

На основі аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ на підприємство побудуємо матрицю стратегічних дій ТОВ «Тревел Профешнл Груп» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця стратегічних дій ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ		
		1	2	3
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – Підвищення ефективності бізнес-процесів – Розвиток професійних навичок співробітників – Адаптація до змін ринку – Зосередження на клієнтському досвіді 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Посилення конкуренції, втрата унікальності – Економічна нестабільність – Втрата клієнтів – Плинність кадрів
	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> – Досвід роботи на ринку – Професійний штат. – Розширена клієнтська база – Можливість інвестувати 	<p>СiМ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Використати досвід роботи на ринку для залучення провідних освітніх платформ – Організувати курси з розвитку професійних навичок – Запропонувати персоналізовані пропозиції, які базуються на аналізі потреб клієнтів. 	<p>СiЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Використати наявні фінансові ресурси для впровадження інноваційних рішень – Підвищити якість обслуговування клієнтів через впровадження нових стандартів – Створити систему зворотного зв'язку для покращення якості послуг і зменшення ризику втрати клієнтів
	Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження продуктивності – Недостатній рівень компетенцій – Плинність кадрів – Недостатня мотивація працівників 	<p>СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Впровадити регулярну оцінку ефективності працівників та програми звільнення неефективних співробітників – Створити чіткі програми заохочення та системи професійного розвитку для підвищення мотивації – Використати навчання для прискорення адаптації співробітників до нових інструментів. 	<p>СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Впровадити систему преміювання для покращення мотивації. – Розробити внутрішню програму адаптації та наставництва для нових працівників. – Використати гнучкі моделі роботи (дистанційна робота, часткова зайнятість) для скорочення витрат.

*Складено автором за даними підприємства

Завдяки професійному штату, досвіду на ринку та можливості інвестувати, компанія має всі ресурси для впровадження запланованих змін. Ці сильні

сторони дозволяють зосередитися на вдосконаленні послуг, підвищенні кваліфікації працівників та оптимізації процесів. Розвиток професійних навичок співробітників, орієнтація на клієнтський досвід і впровадження сучасних стандартів роботи дозволяють адаптуватися до швидких змін на туристичному ринку.

Проблеми низької продуктивності, плинності кадрів і недостатньої мотивації можуть бути ефективно вирішені за допомогою навчання, впровадження систем преміювання та чітких стандартів оцінки ефективності.

Економічна нестабільність і посилення конкуренції можуть стати стимулом для інновацій. Компанія має можливість використати ці зовнішні фактори для покращення свого сервісу, закріплення позицій на ринку та збільшення прибутків.

Voice of the Customer (Голос клієнта) — це метод збору даних про досвід клієнтів у взаємодії з компанією. Цей підхід спрямований на розуміння сприйняття клієнтами бренду, включаючи продукти та послуги, які пропонує компанія. Дослідження Voice of the Customer дозволяє виявити потреби, очікування та рівень задоволеності клієнтів.

Першим кроком у дослідженні стало аналізування незалежних відгуків в інтернеті. Оскільки відгуки на офіційному вебсайті можуть бути суб'єктивними або відрізнятись, було вирішено звернутися до спеціалізованих платформ, таких як otzuvua.net, turpravda.ua та інших подібних сайтів. Мета полягала в порівнянні результатів задоволеності клієнтів, що дозволило отримати об'єктивну картину та зробити відповідні висновки.

Зручність використання таких платформ полягає в тому, що вони містять реальні, нефільтровані відгуки клієнтів, які відображають справжній рівень задоволеності послугами компанії.

На платформі Turpravda.ua, яка спеціалізується на незалежних відгуках про туристичні компанії, було виявлено відгук (рис) про ТОВ "Тревел Профешнл Груп". Загальна оцінка компанії на цій платформі становить 6,4 бала.

Турфирма TPG Туроператор



<http://tpg.ua/>

✉ **Київ** проспект С.Бандеры 23, оф. 905 (м. Петрівка)
☎ (097) 3297926, (044) 2289927

[Показати на мапі »](#)

✉ **Київ** ул. Васильковская, 8 (Голосієво)

☎ (050) 4107060, (044) 3380509

[Показати на мапі »](#)

✉ **Київ** ул. Евгения Коновальца (Щорса) 11, офіс 8 (м. Печерська)

☎ (096) 2211114, (068) 2211114, (044) 2211114

[Показати на мапі »](#)

✉ **Київ** ул. Шутова 9а, оф. 115 (м. Шулявська)

☎ (050) 3103994, (044) 3863994, (044) 5910712

[Показати на мапі »](#)

✉ **Київ** ул. М.Расковой 11Б, оф.102 (м. Лівобережна)

☎ (067) 2455558, (067) 1151100, (044) 2213990

[Показати на мапі »](#)

✉ **Київ** ул. Драгоманова 44-А (м. Позняки)

☎ (067) 4820442, (066) 4824242, (044) 5700059

[Показати на мапі »](#)

✉ **Київ** ул. Красноармейская, 34, оф. 201-205 (м. Площа Українських героїв)

☎ (044) 5454444

[Показати на мапі »](#)

Рейтинг турфирми:

6,4

Рис 2.13. Рейтинг туроператора "Тревел Профешнл Груп" на сайті turpravda.ua

Джерело [78]

Відгук від клієнта на рис 2.14. вказує на низьку кваліфікацію працівників та проблему з великою плинністю кадрів, що впливає на якість обслуговування. Зокрема, клієнт зазначає, що працівники не встигають пройти навчання, а пояснення клієнтів ігноруються через переконання, що "у нас і так вистачає клієнтів". Цей відгук демонструє кілька ключових проблем: недостатню підготовку персоналу, слабку комунікацію з клієнтами та небажання враховувати потреби споживачів.

+1
Україна, Київ
Всі відгуки автора
2

Хотв замовити тур, працвники не квалфкован, пояснюють, що велика "текучка". Не встигають навчитися. Кажуть у нас так вистача клнтв. Замовив тур в другого оператора.

Рис 2.14. Відгук одного із клієнтів на сайті turpravda.ua

Джерело [78]

Для більш глибокого розуміння репутації компанії ТОВ "Тревел Профешнл Груп" було вирішено проаналізувати результати з іншого незалежного ресурсу – otzyvua.net (рис 2.14). На цьому вебсайті компанія отримала середню оцінку 3.3 з 5 балів на основі 613 відгуків. Ці відгуки включають думки клієнтів, співробітників та відгуки про роботодавця.

TPG (Travel professional group) відгуки

Відгуки клієнтів, співробітників, відгуки про роботодавців



3.3 ★★☆☆☆
613 відгуків / 44306 переглядів

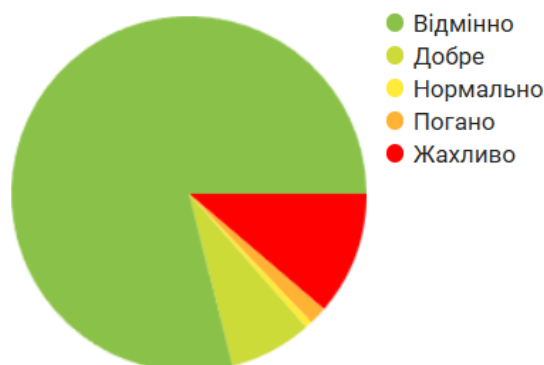
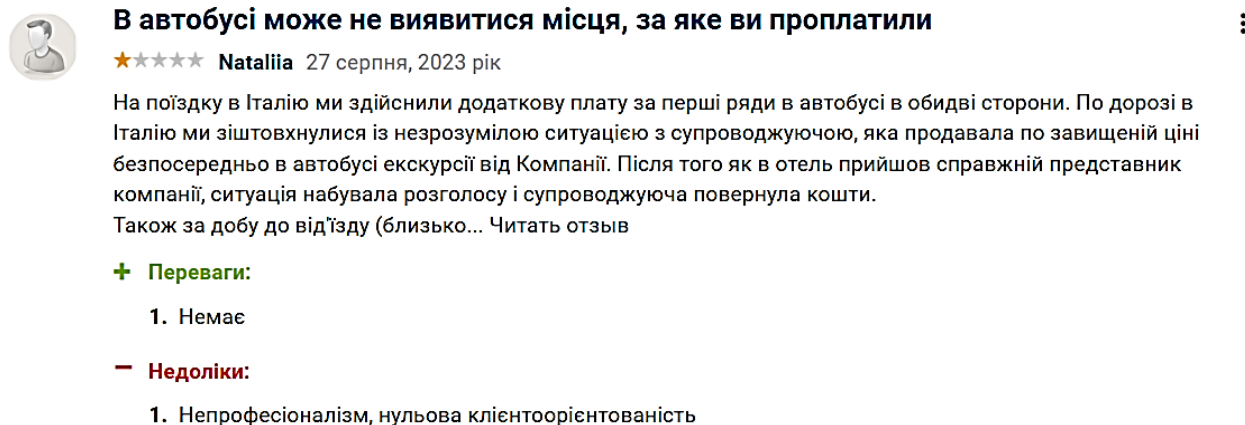


Рис.2.14. Рейтинг туроператора "Тревел Профешнл Груп" на сайті otzyvua.net

Джерело [80]

Основні зауваження на рис стосувалися низького рівня клієнтоорієнтованості та непрофесіоналізму персоналу, які вплинули на загальне

враження від послуг. Такі відгуки підкреслюють необхідність покращення сервісу та підвищення кваліфікації працівників для утримання клієнтів і зміцнення репутації компанії.



В автобусі може не виявитися місця, за яке ви проплатили

★★★★★ Nataliaia 27 серпня, 2023 рік

На поїздку в Італію ми здійснили додаткову плату за перші ряди в автобусі в обидві сторони. По дорозі в Італію ми зіштовхнулися із незрозумілою ситуацією з супроводжуючою, яка продавала по завищеній ціні безпосередньо в автобусі екскурсії від Компанії. Після того як в отель прийшов справжній представник компанії, ситуація набувала розголосу і супроводжуюча повернула кошти. Також за добу до від'їзду (близько... Читати отзыв

+ Переваги:

1. Немає

- Недоліки:

1. Непрофесіоналізм, нульова клієнтоорієнтованість

Рис. 2.15. Відгук одного із клієнтів на сайті turpravda.ua

Джерело [80]

Аналіз відгуків із платформ turpravda.ua та otzyvua.net показує, що основною проблемою, на яку вказують клієнти, є недостатній рівень професіоналізму та клієнтоорієнтованості співробітників. Ці недоліки негативно впливають на сприйняття компанії та формують загалом посередній рейтинг, який на платформі otzyvua.net становить 3.3 із 5. Подібні показники свідчать про значні виклики у роботі з персоналом і вимагають уваги до проблем навчання та мотивації працівників.

Для більш детального аналізу причин відмови клієнтів від повторного звернення до турагенції, було проведено анкетування серед минулих клієнтів компанії. Учасниками стали саме ті, хто висловив небажання користуватися послугами агентства знову. Метою опитування було виявити основні недоліки у роботі підприємства та визначити чинники, які негативно впливають на задоволеність клієнтів. У табл 2.16. представлені ключові питання анкети,

Таблиця 2.16.

Питання з анкети для клієнтів, які відмовились від повторного звернення до
ТОВ "Тревел Профешнл Груп"

Запитання	Варіанти відповідей
В чому була причина відмови від повторного звертання до нашого туроператора?	<ul style="list-style-type: none"> • Завищена ціна на тур. • Недостатній вибір напрямків або пропозицій. • Незадоволення рівнем сервісу. • Складнощі у бронюванні. • Погана комунікація з персоналом. • Негативні відгуки від інших клієнтів. • Знайшов(ла) кращу пропозицію в іншого туроператора. • Інше (вказіть): _____
Як ви оцінюєте рівень нашого обслуговування під час останнього звертання?	<ul style="list-style-type: none"> • Дуже задоволений(на). • Задоволений(на). • Нейтрально. • Незадоволений(на). • Дуже незадоволений(на).
Чи отримали ви достатньо інформації про тур і умови під час звертання?	<ul style="list-style-type: none"> • Так, інформації було достатньо. • Частково. • Ні, інформації було недостатньо.
Чи розглянете ви можливість звертатися до нас у майбутньому?	<ul style="list-style-type: none"> • Так, якщо будуть кращі пропозиції. • Так, якщо покращиться сервіс. • Ні, більше не планую.

*Складено автором за даними підприємства

У процесі анкетування взяли участь 20 клієнтів, які раніше користувалися послугами компанії, але відмовилися від повторного звернення. Учасникам було запропоновано відповісти на запитання, які стосувалися якості обслуговування, зручності процесу бронювання, рівня наданої інформації та причин відмови від подальшої співпраці. Отримані відповіді допомогли визначити ключові

проблеми, що впливають на задоволеність клієнтів, і дозволили оцінити їхнє ставлення до можливості повторного звернення до компанії.

На рис. 2.16. зображено основні причини відмови клієнтів від повторного звертання до туроператора. Найбільше респондентів (35%) вказали на погану комунікацію з персоналом, це свідчить про значну роль якості обслуговування та взаємодії з клієнтами в процесі прийняття рішення. 25% — на складнощі у бронюванні. Негативні відгуки вплинули на рішення 15% клієнтів, тоді як недостатній вибір пропозицій та завищена ціна стали причинами для 10% та 5% відповідно.



Рис. 2.16. Результати першого питання з опитування

На рис. 2.17 представлено рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування під час останнього звернення. Найбільша частка респондентів (35%) оцінила обслуговування як "незадовільне", що вказує на суттєві недоліки в роботі. Нейтральну оцінку дали 25% клієнтів, що свідчить про посередній досвід, який не викликав ані позитивних, ані негативних емоцій. Задоволеними сервісом залишилися 20% опитаних, тоді як лише 10% відзначили

обслуговування як "дуже задовільне". Водночас 10% клієнтів повідомили про "дуже незадовільний" досвід. Такий розподіл відповідей вказує на високий рівень невдоволення клієнтів (45%), що потребує аналізу причин і впровадження заходів для покращення якості обслуговування, щоб підвищити задоволеність і лояльність клієнтів.

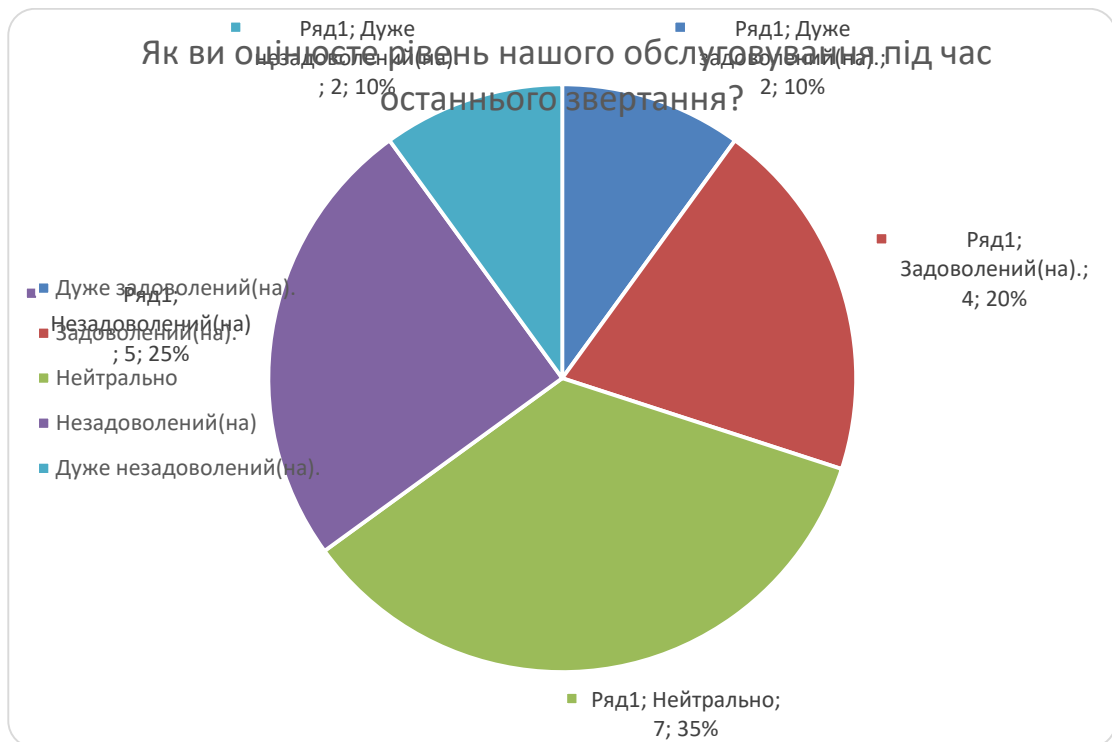


Рис. 2.17. Результати другого питання з опитування

На рис. 2.18 наведено результати опитування щодо того, чи отримали клієнти достатню інформацію про тур та умови під час звернення. Найбільша частка респондентів (45%) відповіли, що інформація була надана лише частково, що може свідчити про неповне розкриття деталей або недостатню комунікацію. Ще 30% зазначили, що інформації було недостатньо, що вказує на потенційні прогалини в обслуговуванні або неналежне пояснення умов. Лише 25% клієнтів визнали інформацію достатньою, що підкреслює необхідність покращення якості інформування клієнтів для підвищення їхньої задоволеності та довіри до компанії.



Рис. 2.18. Результати третього питання з опитування

На рис. 2.19 наведено результати опитування клієнтів щодо можливості повторного звернення до туроператора в майбутньому. Найбільша частка респондентів (60%) зазначили, що готові скористатися послугами повторно лише за умови покращення сервісу, що вказує на критичну важливість підвищення якості обслуговування. Ще 20% клієнтів заявили, що розглянуть можливість повторного звернення лише за наявності кращих пропозицій. Водночас інші 20% респондентів категорично заявили, що більше не планують звертатися, що може свідчити про їхній негативний досвід або втрату довіри до компанії. Ці результати акцентують увагу на необхідності вдосконалення сервісу та розробки конкурентних пропозицій для утримання та повернення клієнтів.



Рис 2.19. Результати четвертого питання з опитування

Результати опитування показали, що серед незадоволених клієнтів є суттєвий потенціал для повернення частини з них після впровадження заходів з покращення сервісу та підвищення якості обслуговування. Хоча більшість відповідей свідчать про наявність проблем у роботі туроператора, результати четвертого питання демонструють, що значна частина клієнтів готова розглянути повторне звернення за умови вдосконалення обслуговування або пропонування кращих пропозицій. Це вказує на те, що цільова група, незважаючи на поточне незадоволення, залишається лояльною до бренду за наявності змін, що дає підприємству реальну можливість відновити довіру клієнтів і підвищити свою конкурентоспроможність.

Під час аналізу діяльності підприємства було встановлено, що основна проблема полягає не у відсутності замовлень, а в неналежному рівні обслуговування клієнтів. Зниження продажів турів є наслідком недостатньої обізнаності працівників щодо пропонованих продуктів та послуг, а також проблем у внутрішній комунікації між відділами. Неefективна комунікація призводить до затримок у виконанні замовлень, неповного інформування клієнтів і, як наслідок, до зниження задоволеності споживачів.

2.4. Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» було детально розглянуто три ключові аспекти: загальну характеристику компанії, фінансово-економічний стан, а також ефективність управління персоналом та взаємовідносинами з клієнтами. Комплексний підхід до дослідження дозволив оцінити поточний стан підприємства, виявити ключові проблеми та визначити напрями для подальшого вдосконалення.

У першій частині було представлено загальну характеристику компанії. ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є одним із провідних туроператорів України з широким спектром послуг, включаючи організацію подорожей, навчальних заходів та освітніх поїздок за кордон. Організаційна структура компанії побудована на лінійно-функціональній моделі, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між відділами. Однак було виявлено проблеми з низьким рівнем кваліфікації окремих працівників і відсутністю чітких програм заохочення персоналу.

Аналіз фінансово-економічного стану показав значну волатильність доходів та витрат компанії протягом 2021–2023 років, викликану зовнішніми факторами, такими як пандемія COVID-19 і війна в Україні. Хоча у 2023 році підприємство досягло позитивного фінансового результату, загальні показники продуктивності залишаються нижчими за рівень 2021 року. Витрати компанії також зазнали значних змін, особливо у частині інших операційних витрат, що свідчить про необхідність оптимізації ресурсів.

При дослідженні взаємовідносин з клієнтами було виявлено основні проблеми, пов'язані з недостатньою клієнтоорієнтованістю та неефективним обслуговуванням. Аналіз відгуків клієнтів і результати анкетування підтвердили необхідність покращення якості сервісу, комунікації між відділами та рівня підготовки працівників. Особливої уваги потребують заходи з підвищення мотивації персоналу та запровадження програм розвитку професійних навичок.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»

3.1 Обґрунтування вибору рішень для підвищення продуктивності підприємства

При проведенні аналізу діяльності підприємства було виявлено низку проблем, що впливають на зниження продуктивності праці. На основі цих результатів було обрано три основні напрями для покращення ситуації:

1. Звільнення та найм нових працівників, що передбачає оптимізацію кадрового складу з акцентом на пошук кваліфікованих фахівців, які зможуть забезпечити стабільний рівень роботи підприємства. Цей напрямок є важливим для мінімізації негативного впливу неефективних співробітників на загальні результати компанії.

2. Навчання працівників, яке спрямоване на підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних навичок, покращення клієнтоорієнтованості та вміння працювати з сучасними технологіями. Інвестиції у навчання дозволять покращити якість роботи працівників та адаптувати їх до сучасних вимог ринку.

3. Мотивація та оплата, що включає розробку ефективної системи бонусів і премій для стимулювання продуктивності працівників, створення позитивного робочого середовища, а також запровадження нових підходів до нематеріальної мотивації. Цей напрямок сприятиме підвищенню залученості співробітників і зменшенню плинності кадрів.

У цьому розділі детально розглянуто кожен із запропонованих методів, їхні переваги, можливі недоліки та вплив на продуктивність праці підприємства. Особливу увагу приділено механізмам реалізації цих заходів та їхній інтеграції в управлінські процеси компанії.

На рис 3.1. зображено, що реалізація цих напрямів сприятиме покращенню роботи підприємства. Вона відображає основні взаємозв'язки між

звільненням/наймом, навчанням і мотивацією, а також їхній вплив як на старих, так і на нових працівників.



Рис 3.1. Інтегрована стратегія підвищення продуктивності персоналу ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

На основі виявлених проблем у діяльності підприємства та запропонованих напрямів покращення, створено інтегровану стратегію, що поєднує три ключові елементи: звільнення і найм нових працівників, навчання персоналу та впровадження системи мотивації через бонуси. Ця стратегія забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем продуктивності, охоплюючи як оновлення кадрового складу, так і розвиток наявних співробітників.

Після визначення ключових стратегій підвищення продуктивності праці та їхньої інтеграції в управлінські процеси, сформовано ланцюжок взаємозалежностей. Рис 3.2. послідовний вплив реалізації обраної стратегії: від її впровадження до підвищення ефективності роботи працівників, що у підсумку призводить до зростання загальної продуктивності праці й збільшення прибутку компанії.

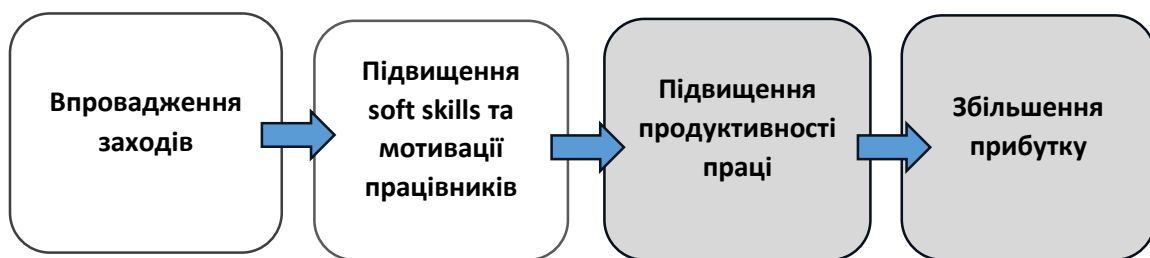


Рис. 3.2. Послідовність впровадження заходів для підвищення продуктивності та прибутковості

Процеси звільнення та найму працівників є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом у сучасній організації. Вони спрямовані на оптимізацію кадрового складу, усунення низької продуктивності та залучення кваліфікованих спеціалістів, які відповідають потребам бізнесу. Важливим аспектом цих процесів є дотримання законодавства, етичних норм і створення умов для плавного переходу між етапами. У наведених схемах докладно

розкрито ключові етапи звільнення та найму працівників, що дозволяють забезпечити ефективність і прозорість кадрових змін.

Процес звільнення працівників зображений на рис 3.3. починається з визначення причин цього рішення, що ґрунтується на аналізі ефективності роботи співробітника. Важливо врахувати результати оцінювання та потенційні невідповідності займаній посаді. Наступним етапом є підготовка до звільнення, яка включає оформлення необхідних документів і консультацію з юридичним відділом, щоб уникнути порушень трудового законодавства. Далі проводиться індивідуальне спілкування з працівником, де обговорюються умови завершення співпраці, включаючи компенсації та рекомендації. Перед фактичним звільненням відбувається планування передачі обов'язків, що забезпечує безперебійність робочих процесів. Після цього здійснюється формалізація процесу звільнення через оформлення документів і проведення фінансових розрахунків. Завершальним етапом є видача трудової книжки та, за необхідності, надання рекомендацій, що сприяють подальшому кар'єрному розвитку працівника.

Процес найму працівників на рис, своєю чергою, починається з визначення потреб компанії, що включає аналіз вакансій і необхідних компетенцій. Після цього створюється профіль вакансії, де детально прописуються обов'язки та вимоги до кандидатів. На етапі розміщення вакансії інформація публікується на платформах, у соціальних мережах і корпоративних каналах. Наступний етап — пошук і відбір кандидатів, де аналізуються резюме, мотиваційні листи, а також проводяться телефонні або онлайн-інтерв'ю. Після цього організуються співбесіди з HR-відділом та іншими керівниками, що дозволяє оцінити практичні навички кандидатів. Далі здійснюється порівняння результатів, і компанія обирає найкращого кандидата, якому пропонується посада із погодженими умовами праці. Після прийняття пропозиції новий працівник проходить адаптацію, яка включає ознайомлення з корпоративною культурою, робочими процесами та стандартами компанії. Завершальним етапом є оцінка ефективності

нового співробітника протягом перших місяців роботи, що дозволяє вчасно скоригувати підходи до його інтеграції.



Рис 3.3. Етапи звільнення працівників

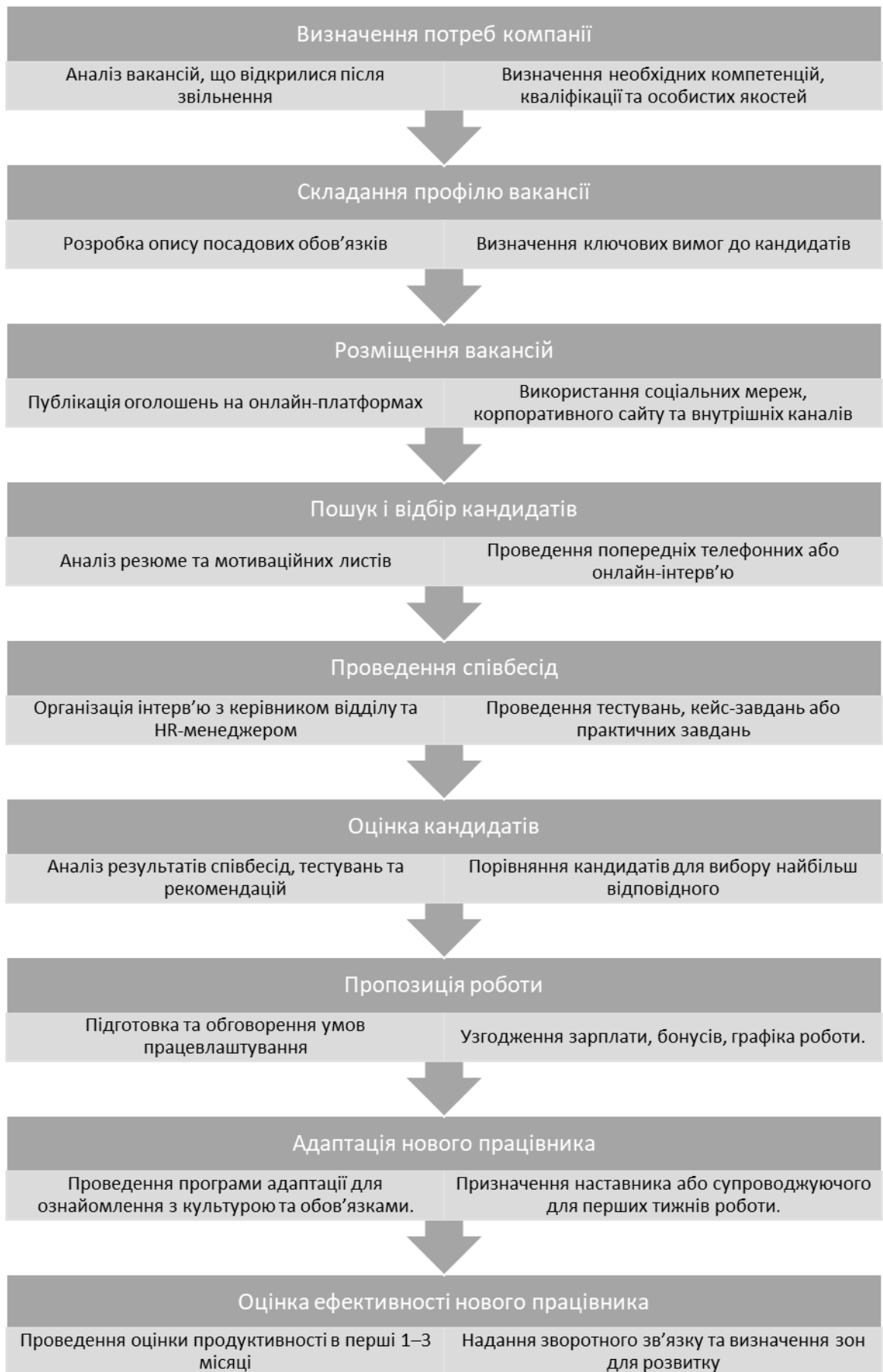


Рис 3.4. Етапи найму нових працівників

Рекрутинг – це вид бізнесу або складова процесу управління, яка надає послуги з пошуку і наймання працівників. [10]

У нашому випадку наймання рекрутингової компанії є оптимальним рішенням, яке допоможе ефективно вирішити питання звільнення неефективних співробітників і пошуку кваліфікованих кадрів. Такий підхід дозволяє значно скоротити час і ресурси, які компанія могла б витратити на ці процеси, забезпечуючи при цьому високий рівень професіоналізму. Рекрутингові компанії володіють глибокими знаннями ринку праці, сучасними інструментами підбору персоналу і великими базами кандидатів, що дозволяє швидко знаходити ідеальних працівників для конкретних вакансій.

Крім того, рекрутингові агентства допомагають дотримуватися всіх юридичних і етичних норм під час звільнення, знижуючи ризики конфліктів і юридичних помилок. Це особливо важливо для компанії, яка прагне зберігати свою репутацію та підтримувати позитивний імідж серед клієнтів і співробітників. Передача процесу підбору нових працівників професіоналам також дає можливість внутрішнім HR-фахівцям зосередитися на стратегічних задачах, таких як впровадження систем мотивації чи розвиток корпоративної культури.

Хоча співпраця з рекрутинговими компаніями передбачає певні фінансові витрати, вона дозволяє уникнути значних втрат у майбутньому через неефективні найми або затримки в адаптації нових працівників. Окрім цього, залучення фахівців з рекрутингу сприяє впровадженню сучасних стандартів роботи з персоналом і підвищує якість управління кадровим потенціалом.

Корпоративне навчання — це організований процес навчання співробітників підприємства з метою підвищення їхньої кваліфікації, вдосконалення навичок та знань, а також покращення ефективності роботи у межах конкретної організації. Воно спрямоване на розвиток професійних, комунікативних та управлінських компетенцій працівників, враховуючи специфіку діяльності компанії.

Таблиця 3.1.

Види корпоративного навчання та рекомендовані платформи

№ з/п	Вид корпоративного навчання	Опис	Приклади платформ/компаній	Країна
1	2	3	4	5
2	Онлайн-курси для співробітників	Навчання через доступ до онлайн-курсів з різних дисциплін для підвищення професійних навичок.	Prometheus, EdEra, Laba, Coursera, Udemy, LinkedIn Learning	Україна, США
3	Модульні програми/тренінги	Спеціально розроблені програми, що проводяться очно або онлайн для розвитку навичок працівників.	ThinkGlobal, Hillel, Beetroot Academy, FutureLearn	Україна, Велика Британія
4	Корпоративні вебінари	Інтерактивні онлайн-зустрічі, спрямовані на обговорення ключових тем бізнесу.	Laba	Глобально
5	Навчання на робочому місці	Практичне навчання безпосередньо під час виконання завдань.	Внутрішні ініціативи компаній	Локально
6	Мікронавчання	Короткі модулі навчання для швидкого засвоєння конкретних знань або навичок.	EdEra, Coursera, Skillshare	Україна, США
7	Наставництво та коучинг	Індивідуальні програми підвищення кваліфікації через співпрацю з досвідченими наставниками.	Degreed, LinkedIn Learning	США
8	Сертифікаційні програми	Навчання, яке завершується отриманням сертифіката або диплома.	Prometheus, EdX, Coursera	Україна, США
9	Внутрішні тренінги	Програми, створені компанією для навчання працівників відповідно до корпоративних цілей.	Власні HR-ініціативи	Локально
10	Онлайн-бібліотеки та ресурси	Надання доступу до бази знань, книг, лекцій або відеоуроків.	LinkedIn Learning, Khan Academy, EdEra	Україна, США

*Складено автором на основі використаних джерел [72,73,74,75,76]

Після аналізу різноманітних видів корпоративного навчання та платформ, було створено перелік ключових тем і відповідних навчальних програм, які можуть бути інтегровані для потреб ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Було досліджено платформи та обрано найкращі варіанти курсів, їх відповідності

потребам ТОВ «Тревел Профешнл Груп» та здатності вирішити основні проблеми, виявлені в процесі аналізу. Ці курси охоплюють важливі напрямки, такі як продажі, клієнтський сервіс, цифровий маркетинг, управління часом та розробка унікальних туристичних продуктів. Навчальні програми не лише спрямовані на підвищення професійних навичок співробітників, а й враховують тенденції сучасного ринку.

Таблиця 3.2.

Ключові напрями корпоративного навчання для туристичної галузі

№ з/п	Тема	Опис	Приклади курсів	Платформи/компанії
1	2	3	4	5
2	Продажі та клієнтоорієнтованість	Розвиток навичок ефективних продажів, робота з клієнтами, вирішення конфліктів.	"Продажі в туризмі", "Емоційний інтелект у продажах"	Laba, Coursera, EdEra
3	Туристичне право	Вивчення юридичних аспектів роботи в туристичній галузі, включаючи договори та страхування.	"Право для туроператорів", "Основи юридичної грамотності"	Prometheus, Юридична компанія Axon Partners
4	Цифровий маркетинг	Використання сучасних онлайн-інструментів для просування туристичних послуг.	"Digital marketing для туризму", "SEO та контент-маркетинг"	Udemy, Google Digital Garage, EdEra
5	Клієнтський сервіс та обслуговування	Підвищення стандартів обслуговування, комунікація з клієнтами, управління враженнями клієнтів.	"Управління клієнтським сервісом", "Customer Service Mastery"	LinkedIn Learning, Coursera
6	Ефективна комунікація	Навчання командній роботі, вирішенню конфліктів, переговорам.	"Навички ефективної комунікації", "Мистецтво переговорів"	Hillel, Laba
7	Управління часом та продуктивністю	Розвиток тайм-менеджменту для підвищення продуктивності працівників.	"Time Management для туроператорів", "Продуктивність 2.0"	Udemy, Prometheus
8	Розробка туристичних продуктів	Як створювати нові тури, розробляти маршрути, ціноутворення.	"Створення конкурентоспроможних турів", "Побудова маршрутів"	Coursera, EdEra

Продовження таблиці 3.2

№ з/п	Тема	Опис	Приклади курсів	Платформи/компанії
1	2	3	4	5
9	Міжнародна комунікація та культура	Робота з міжнародними клієнтами, врахування культурних особливостей у туристичних послугах.	"Міжкультурна комунікація", "Ділова англійська для туризму"	EF English Live, EdX
10	Фінансовий менеджмент у туризмі	Управління бюджетом, оптимізація витрат, планування фінансів.	"Основи фінансового менеджменту", "Бюджетування для менеджерів"	Laba, FutureLearn
11	Основи управління командою	Навчання для керівників щодо мотивації, делегування, управління командою.	"Мотивація персоналу", "Лідерство в туризмі"	LinkedIn Learning, Laba
12	Використання ІТ-рішень у туризмі	Освоєння спеціалізованих туристичних платформ і програм.	"Робота з системами бронювання Amadeus, Galileo"	Amadeus Learning Universe, Galileo Training
13	Розвиток особистої ефективності	Навчання розвитку лідерських якостей, управління емоціями та стресом.	"Стрес-менеджмент", "Емоційний інтелект для керівників"	Hillel, Coursera

*Складено автором на основі використаних джерел [72,73,74,75,76]

Мотивація працівників є ключовим фактором успіху будь-якої організації, особливо у сфері туристичних послуг, де якість роботи співробітників безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та фінансові результати компанії. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а очікування клієнтів постійно змінюються, створення ефективної системи мотивації стає необхідною умовою для забезпечення високої продуктивності праці, залученості співробітників і їхньої лояльності до компанії.

Мотивація працівників може бути досягнута через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, які враховують індивідуальні потреби

й амбіції кожного співробітника. Саме тому важливо розробити комплексний підхід до мотивації, який спрямований не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на створення довгострокового партнерства між компанією та її працівниками.

У рамках цього проєкту увага зосереджується на визначенні та впровадженні мотиваційних заходів, які відповідатимуть потребам організації та сприятимуть досягненню стратегічних цілей ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

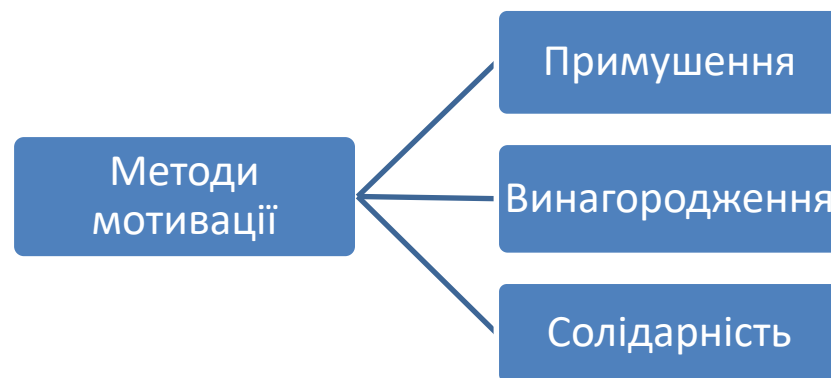


Рис 3.5. Основні методи мотивації

Джерело [11]

У контексті впровадження змін у ТОВ «Тревел Профешнл Груп», кожен із зазначених методів мотивації має свої переваги та недоліки, що робить їх використання доцільним чи недоцільним залежно від ситуації. Метод примушення, заснований на страху перед покаранням, у нашому випадку є малоприсадним, оскільки він може створити негативний психологічний клімат у колективі та знизити мотивацію працівників у довгостроковій перспективі. Хоча він може спонукати до швидких результатів, такий підхід суперечить стратегічній меті – створенню залученого й задоволеного колективу.

Метод винагородження, навпаки, є одним із інструментів, який відповідає нашим завданням. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як бонуси, визнання досягнень або можливості кар’єрного зростання, сприятиме підвищенню продуктивності працівників та їхньої задоволеності роботою. Цей

підхід добре поєднується із запропонованою системою мотивації через бонуси, що дозволяє працівникам відчутти свою значущість і отримувати реальні вигоди за високі результати.

Метод солідарності також може бути корисним, адже створення спільних цінностей і цілей сприятиме підвищенню рівня довіри та залученості працівників. У нашому випадку цей метод може бути ефективним для формування корпоративної культури та побудови командної роботи, особливо серед нових працівників, які адаптуються до організації. Однак для його реалізації потрібен час і систематична робота, що може стати викликом на початкових етапах впровадження змін.

Для нашого підприємства було обрано систему мотивації, яка ґрунтується на преміюванні працівників у розмірі 5% від ціни продажу туру. Такий підхід було обрано, враховуючи специфіку діяльності компанії, де кінцевий результат значною мірою залежить від продуктивності кожного співробітника. Модель преміювання надає можливість персоналу безпосередньо впливати на свої доходи, створюючи прямий зв'язок між обсягами продажів і рівнем винагороди.

Запровадження цієї системи дозволяє мотивувати працівників до досягнення вищих показників, стимулює їхню активність і ініціативність. Крім того, така форма мотивації сприяє підвищенню задоволеності працівників, оскільки вони отримують не лише фіксовану заробітну плату, а й додаткову фінансову вигоду за свої зусилля. Це особливо важливо в умовах конкуренції, де мотивація персоналу може стати одним із ключових факторів успіху.

Обраний підхід також підтримує прозорість у системі винагороди, оскільки розмір премії прямо залежить від реальних результатів роботи кожного працівника. Це забезпечує справедливий розподіл бонусів і сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери, де кожен член команди зацікавлений у загальному успіху.

3.2. Розробка інвестиційного проєкту з підвищенням продуктивності на ТОВ "Тревел Профешнл Груп"

Розробка інвестиційного проєкту для підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є першочергово необхідним кроком до оптимізації бізнес-процесів і покращення загальної ефективності.

У попередньому розділі, присвяченому аналізу діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп», було виявлено ключову проблему — поступове зниження продуктивності праці працівників. Ця тенденція стала наслідком таких факторів, як недостатній рівень кваліфікації персоналу, низька мотивація, погана комунікація всередині колективу, а також відсутність сучасних підходів до управління бізнес-процесами. Така ситуація негативно впливає на загальну ефективність компанії, її фінансові результати та конкурентоспроможність на ринку.

Основною метою розробки проєкту підвищення продуктивності праці в ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є створення ефективної системи вимірювання продуктивності, організація процесів її оцінки та впровадження практичних методів для підвищення результативності роботи департаментів і окремих працівників. Такий підхід дозволить систематизувати процеси управління трудовими ресурсами, забезпечити досягнення високих показників продуктивності та оптимізувати роботу підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку.

Загальними цілями розроблення програми управління продуктивністю праці на підприємстві є:

- ефективне використання людських ресурсів через їхню раціональну зайнятість та вдосконалення кваліфікації;
- мінімізація втрат у процесі організації діяльності, зокрема через автоматизацію рутинних завдань;

- створення системи моніторингу та вимірювання продуктивності праці, яка дозволить оперативно виявляти слабкі місця та впроваджувати коригуючі заходи.

Специфічні цілі програми враховують особливості роботи підприємства у туристичній галузі:

- підвищення кваліфікації співробітників через навчальні програми, які відповідають сучасним тенденціям ринку та потребам клієнтів;
- покращення внутрішньої комунікації та співпраці між департаментами для зменшення втрат у процесах;
- стимулювання працівників до досягнення високих результатів через систему мотивації та бонусів;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприятиме зниженню плинності кадрів.

Очікувані переваги від впровадження цієї програми включають:

- зростання інформованості співробітників про ключові фактори, які впливають на їхню продуктивність;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів через навчання та мотивацію персоналу;
- покращення якості обслуговування клієнтів через впровадження нових стандартів роботи;
- формування конкурентних переваг завдяки підвищенню кваліфікації співробітників і оптимізації бізнес-процесів;
- покращення іміджу компанії як роботодавця, що інвестує в розвиток свого персоналу.

На рис. представлено календарну таблицю, що ілюструє рівні активності роботи ТОВ «Тревел Профешнл Груп» протягом року. Таблиця поділяє місяці на три категорії залежно від рівня завантаженості компанії:

- Червоний колір позначає періоди пікової активності, коли обсяг замовлень і робоче навантаження досягають свого максимуму. До таких періодів відносяться: січень, лютий, липень, серпень і грудень. Це час, коли компанія

максимально зайнята обслуговуванням клієнтів, особливо через популярність гірськолижних курортів у зимові місяці та відпочинку на морі влітку.

- Жовтий колір позначає періоди середньої активності, коли завантаженість компанії дещо зменшується, але залишається стабільною. До них належать березень і жовтень. У ці місяці спостерігається відносно рівний попит на послуги, який не досягає пікових показників.

- Зелений колір позначає періоди низької активності, коли кількість замовлень суттєво знижується. Це травень, червень і листопад — найспокійніші місяці в роботі компанії, що створюють ідеальні умови для впровадження змін, навчання співробітників або оптимізації бізнес-процесів.



Рис 3.6. Завантаженість працівників по місяцях

Даний календарний розподіл рівнів активності роботи ТОВ «Тревел Профешнл Груп» протягом року є лише приблизним. Дані базуються на загальних спостереженнях і можуть відрізнятись залежно від специфіки року, попиту на ринку та інших зовнішніх і внутрішніх факторів.

Такий аналіз допомагає компанії визначити найбільш доцільні періоди для впровадження корпоративних змін, таких як навчання персоналу або організація інших робочих процесів. Планування таких заходів у моменти низької активності дозволить мінімізувати їхній вплив на основну операційну діяльність та забезпечити безперебійну роботу компанії.

Враховуючи виявлені проблеми з продуктивністю праці, ключовим кроком у запропонованому інвестиційному проєкті є впровадження навчальних програм. Навчання дозволить не тільки покращити якість виконання роботи, але й сприятиме загальному розвитку колективу, зростанню мотивації та створенню умов для ефективної роботи в конкурентному середовищі.

З метою реалізації цього підходу було сформовано перелік навчальних курсів, які відповідають потребам компанії. Кожен курс спрямований на вирішення конкретних завдань, пов'язаних із професійним розвитком співробітників.

В табл. детально спланований підхід до впровадження навчальних програм у ТОВ «Тревел Профешнл Груп» з метою підвищення кваліфікації співробітників та загальної продуктивності праці. Навчальні заходи заплановані на період 2024–2026 років, що дозволяє не лише поступово реалізувати програму навчання, а й уникнути перевантаження ресурсів компанії. Навчання орієнтоване на дві ключові групи співробітників: HR-менеджерів (5 осіб) та працівників відділу продажів (26 осіб), включаючи їхню орієнтовну вартість, запланований рік реалізації, кількість учасників і основну мету навчання.

Таблиця 3.3.

План впровадження навчальних програм для підвищення продуктивності праці

1	Назва курсу	Провайдер	Ціна (тис/людину)	Плановий рік	Кількість людей
2	3	4	5	6	
2	Продажі в туризмі	Laba	16	2024	26
3	Ефективне управління та підбор кадрів		18	2024	5
4	Digital marketing для туризму	Google digital	40	2025	26
5	Мистецтво переговорів	Hillel	30	2025	26
6	Продуктивність 2.0	Prometheus	30	2026	26
7	Створення конкурентноспроможних турів	Coursera	50	2026	26

*Розраховано автором за даними підприємства

Таблиця охоплює шість курсів, кожен з яких спрямований на розвиток конкретних навичок. Наприклад, курс «Продажі в туризмі» зосереджується на вдосконаленні комунікаційних навичок працівників і їх умінні закривати угоди,

а курс «Digital marketing для туризму» дозволить співробітникам опанувати сучасні методи просування послуг в інтернеті. Такі курси враховують актуальні потреби галузі туризму, що є ключовим для збереження конкурентоспроможності.

Навчання організоване за участі провідних платформ і організацій, таких як Laba, Google Digital, Hillel, Prometheus та Coursera. Ці провайдери мають значний досвід у навчанні дорослих та забезпечують актуальний і практичний матеріал. Обрання таких провайдерів підвищує ймовірність того, що співробітники отримають якісну освіту, яка відповідатиме сучасним вимогам.

Вартість курсів варіюється від 16 до 50 тисяч гривень на одного співробітника залежно від складності програми, обсягу матеріалів та репутації провайдера. Наприклад, курс «Створення конкурентоспроможних турів» має найвищу вартість через глибоке занурення в аналіз ринку та розробку унікальних турів, що може дати значний поштовх для розвитку компанії.

Навчання розподілене на три роки, що дозволяє уникнути значного навантаження на бюджет і персонал. У 2024 році основний фокус зроблено на навчанні менеджерів із продажу та HR-фахівців («Продажі в туризмі» та «Ефективне управління та підбір кадрів»). У 2025 році акцент зміщується на маркетинг і переговори, що відповідає потребам адаптації до змін ринку. У 2026 році основна увага приділяється оптимізації робочих процесів («Продуктивність 2.0») та розробці конкурентних продуктів («Створення конкурентоспроможних турів»).

Включення різноманітних тем навчання дозволить співробітникам отримати навички, які безпосередньо впливатимуть на їхню ефективність. Наприклад, покращення навичок продажів підвищить конверсію заявок у реальні продажі, а вивчення цифрового маркетингу забезпечить ефективніше залучення клієнтів через інтернет.

Кожен курс має чітко визначені цілі, які впливають на продуктивність. На табл можна побачити, як ці цілі пов'язані з конкретними аспектами діяльності компанії та очікуваними результатами.

Таблиця 3.4.

Навчальні курси, їхні цілі та вплив на продуктивність

№ з/п	Курс	Цілі	Вплив на продуктивність
1	2	3	4
2	Продажі в туризмі	Покращення знань і навичок продажів у сфері туризму, зокрема комунікації з клієнтами, роботи із запереченнями та укладання угод.	Збільшення кількості укладених угод, покращення конверсії заявок у продажі та підвищення задоволеності клієнтів.
3	Ефективне управління та підбір кадрів	Навчання HR-менеджерів ефективного підбору кадрів, побудови систем мотивації, управління командою.	Зниження плинності кадрів, покращення мотивації працівників, підвищення ефективності роботи колективу.
4	Digital marketing для туризму	Оволодіння сучасними маркетинговими інструментами, такими як таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг, розробка онлайн-кампаній.	Розширення клієнтської бази, збільшення залучення клієнтів через онлайн-канали, зростання продажів турів.
5	Мистецтво переговорів	Розвиток навичок ведення переговорів, пошуку компромісів, укладання вигідних угод.	Підвищення якості взаємодії з партнерами та клієнтами, укладання довгострокових і вигідних контрактів, зміцнення ділової репутації компанії.
6	Продуктивність 2.0	Оптимізація робочих процесів, освоєння інструментів управління часом і задачами, розвиток навичок самоменеджменту.	Скорочення часу на виконання завдань, збільшення обсягів виконаної роботи, підвищення загальної ефективності співробітників.
7	Створення конкурентоспроможних турів	Вивчення методик розробки унікальних турів, аналіз конкурентів, адаптація пропозицій до потреб клієнтів.	Збільшення продажів завдяки створенню унікальних і привабливих турів, підвищення лояльності клієнтів до компанії.

*Розраховано автором за даними підприємства

Після визначення основних напрямків навчання та розрахунків вартості освітніх програм для співробітників, важливо оцінити загальні інвестиції, які потрібні для їх реалізації.

Розрахунок загальних інвестицій у навчання, розподілених за роками реалізації проєкту дає змогу побачити, як розподіляються витрати між різними етапами проєкту, забезпечуючи поступове впровадження змін і рівномірне фінансове навантаження на компанію.

На табл. зображено розподіл інвестицій на навчання співробітників ТОВ «Тревел Профешнл Груп» протягом 2024–2026. Заплановані витрати розподілені за роками відповідно до потреб компанії в навчальних програмах, що спрямовані на розвиток ключових компетенцій персоналу. Загальний бюджет на навчання становить 506 тис. грн у 2024 році, 1820 тис. грн у 2025 році та 2080 тис. грн у 2026 році.

Таблиця 3.5.

План інвестицій у навчання співробітників ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на
2024–2026 роки

№	Назва курсу	2024	2025	2026
1	2	3	4	5
2	Продажі в туризмі	416	-	-
3	Ефективне управління та підбір кадрів	90	-	-
4	Digital marketing для туризму	-	1040	-
5	Мистецтво переговорів	-	780	-
6	Продуктивність 2.0	-	-	780
7	Створення конкурентноспроможних турів	-	-	1300
8	Всього	506	1820	2080

*Розраховано автором за даними підприємства

Витрати на навчання співробітників ТОВ «Тревел Профешнл Груп» розподілені таким чином, що вони поступово збільшуються упродовж реалізації проєкту. Такий підхід є стратегічно виправданим, оскільки результати та ефекти попередніх курсів створюють основу для впровадження наступних етапів навчання, а також забезпечують зростання загальної продуктивності.

На початковому етапі (2024 рік) витрати є порівняно меншими, оскільки компанія фокусується на базових аспектах, таких як продажі в туризмі та управління персоналом. Ці курси спрямовані на вирішення поточних проблем із комунікацією з клієнтами та підбором кваліфікованого персоналу. Очікується, що ефекти від цих курсів, такі як покращення конверсії продажів і зниження плинності кадрів, закладуть фундамент для більш масштабних змін у майбутньому.

У 2025 році витрати значно збільшуються через інвестиції в курси з цифрового маркетингу та мистецтва переговорів. Це обумовлено необхідністю розширення клієнтської бази та зміцнення відносин із партнерами. Позитивний вплив від цих програм, таких як збільшення залучення клієнтів через онлайн-канали та укладання вигідних угод, дозволить компанії вийти на новий рівень розвитку.

У 2026 році витрати досягають свого піку, оскільки компанія інвестує в курси, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів і створення унікальних туристичних продуктів. Цей етап розрахований на закріплення досягнень попередніх років і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Зокрема, курси «Продуктивність 2.0» та «Створення конкурентоспроможних турів» дозволять значно підвищити ефективність роботи співробітників і створити унікальні пропозиції для клієнтів.

Рівномірний розподіл інвестицій дозволяє уникнути перевантаження бюджету та співробітників. Кожен рік має чіткий фокус, що забезпечує поетапний розвиток компанії:

- Перший рік — базові зміни.
- Другий рік — адаптація до сучасних ринкових умов.
- Третій рік — створення довгострокових конкурентних переваг.

Загальні витрати на навчання відображають цілеспрямовану стратегію компанії, спрямовану на поетапне вдосконалення навичок персоналу. Такий підхід дозволяє ефективно розподілити фінансове навантаження та забезпечити максимальну користь від реалізації навчальних програм.

Окрім навчання, важливу роль у реалізації проєкту відіграють витрати, пов'язані з процесами звільнення неефективних працівників та найму нових кваліфікованих спеціалістів. Ці заходи, здійснювані у співпраці HR-відділу та рекрутингових компаній, спрямовані на оптимізацію кадрового складу, підвищення ефективності команди та створення міцного фундаменту для довгострокового розвитку підприємства. Завдяки цьому підходу компанія не лише вирішить питання з кадровою плинністю, але й забезпечить високу якість виконання завдань.

Табл ілюструє додаткові витрати, які виникнуть під час реалізації проєкту з підвищення продуктивності на підприємстві. Ці витрати розподілені на дві основні категорії: разові витрати на рекрутинг і постійні витрати на преміювання працівників.

Таблиця 3.6.

Інші витрати, пов'язані з реалізацією проєкту

№ з/п	Вид витрат	Ціна	Од.	Тип витрат
1	2	3	4	5
2	Оплата рекрутингової компанії	500	тис грн	Разові витрати
3	Преміювання працівників	5%	від ціни продажу туру	Постійні нові витрати

*Розраховано автором за даними підприємства

Разові витрати, передбачені для залучення спеціалізованої рекрутингової компанії, яка буде займатися як наймом нових працівників, так і допомогою в звільненні неефективних кадрів. Завдяки професійній підтримці компанія зможе залучити кваліфікованих фахівців, адаптованих до специфіки бізнесу, і, водночас, організувати процес звільнення коректно та без негативного впливу на внутрішній клімат.

Постійні витрати, спрямовані на стимулювання продуктивності працівників через систему преміювання. Запровадження такого підходу дозволить мотивувати персонал працювати ефективніше, зосереджуватися на досягненні високих результатів і створювати додаткову цінність для клієнтів.

Було проаналізовано напрямки, які включають навчання персоналу, найм та звільнення працівників, а також впровадження системи преміювання. Представлено структуровані таблиці з детальним планом інвестицій у навчальні програми, очікуваними витратами та вигодами.

Витрати були розподілені рівномірно по роках, з урахуванням ефекту від попередніх навчальних програм. Увагу приділено також додатковим витратам, пов'язаним із залученням рекрутингових компаній для оптимізації кадрового складу та впровадженням преміальної системи для мотивації працівників.

Запропоновані заходи є логічно обґрунтованими та орієнтованими на довгостроковий результат.

3.3 Економічний ефект реалізації запропонованих рішень

Реалізація інвестиційного проєкту в ТОВ «Тревел Профешнл Груп» спрямована на всебічне покращення роботи компанії через навчання співробітників, підвищення мотивації та ефективності бізнес-процесів. Економічний ефект цих заходів вимірюється не лише у вигляді фінансових показників, але й у вигляді зміцнення корпоративної культури, покращення репутації компанії на ринку та формування стійкого конкурентного середовища.

Рис.3.7 показує структуровану схему, яка демонструє основні напрями впливу запропонованих рішень на різні аспекти діяльності компанії.

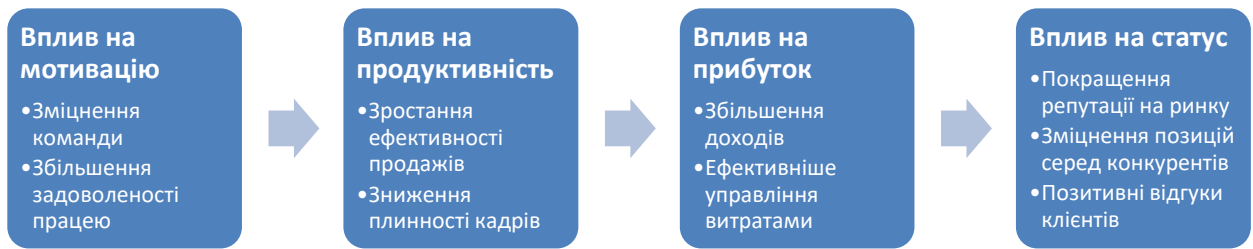


Рис. 3.7. Очікуваний ефект від розробки та впровадження проєкту

Впровадження інвестиційного проєкту в ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має на меті досягнення комплексного економічного ефекту за кількома ключовими напрямками: мотивація співробітників, підвищення продуктивності праці, покращення статусу компанії на ринку, а також збільшення прибутку.

Одним із важливих результатів запропонованих заходів є зростання мотивації персоналу. Завдяки впровадженню навчальних програм і бонусної системи працівники будуть відчувати вищу залученість у робочий процес, що сприятиме підвищенню їх задоволеності роботою. Крім того, створення сприятливих умов для кар'єрного зростання допоможе знизити плинність кадрів та зміцнити команду.

Що стосується підвищення продуктивності, навчальні програми орієнтовані на розвиток ключових компетенцій співробітників у сфері продажів, маркетингу, переговорів і управління часом. Це дозволить покращити якість виконання завдань, збільшити кількість успішних угод, знизити витрати часу на виконання завдань і, як результат, підвищити загальну ефективність роботи компанії.

Не менш важливим аспектом є що запропоновані зміни мають значний вплив на прибуток компанії. Підвищення продуктивності праці та залучення нових клієнтів дозволить збільшити доходи. Водночас оптимізація витрат завдяки впровадженню сучасних інструментів управління та навчання сприятиме ефективнішому використанню ресурсів. Це забезпечить стабільне зростання фінансових показників компанії.

Нарешті, вплив на статус компанії. Інвестування у професійний розвиток персоналу та вдосконалення послуг дозволить компанії покращити свою репутацію на ринку. Завдяки підвищенню якості обслуговування клієнтів, адаптації до сучасних вимог і створенню унікальних туристичних продуктів компанія зміцнить свої позиції серед конкурентів. Позитивні відгуки клієнтів також сприятимуть покращенню бренду компанії.

Таблиця 3.7.

Прогнозований ефект підвищення продуктивності

*Розраховано автором за даними підприємства

№	Категорія	Прогнозований ефект підвищення продуктивності		
		2024	2025	2026
1	Навчання	5%	10%	15%
2	Оновлення кадрів	10%	15%	20%
3	Система оплати праці	10%	20%	30%
4	Сукупний ефект	25%	45%	65%

У рамках запропонованого проєкту прогнозується суттєве підвищення продуктивності праці протягом трьох років. Очікуваний ефект базується на комплексному впровадженні навчання, оновлення кадрів та вдосконалення системи оплати праці, які мають забезпечити стале зростання ефективності роботи компанії.

У 2024 році прогнозується загальне підвищення продуктивності на 25%. Це досягається за рахунок проведення перших навчальних програм, таких як "Продажі в туризмі" та "Ефективне управління та підбір кадрів", що додають 5% до продуктивності. Оновлення кадрового складу, включаючи залучення нових співробітників та оптимізацію роботи існуючих, забезпечить додаткове підвищення на 10%. Впровадження системи преміювання, яка стимулює працівників до більш результативної роботи, також сприятиме зростанню продуктивності на 10%.

У 2025 році очікується сукупний ефект у розмірі 45%. Цього року основний акцент робиться на вдосконаленні навичок співробітників через курси

"Digital marketing для туризму" та "Мистецтво переговорів", що додають 10% до продуктивності. Паралельно триває оновлення кадрового складу, яке забезпечує ще 15%. Удосконалення системи оплати праці, включаючи посилення бонусної мотивації, додає додаткові 20%, закріплюючи результати попередніх років.

2026 рік стане найуспішнішим, бо прогнозується загальне підвищення продуктивності на 65%. Завершальні навчальні програми, такі як "Продуктивність 2.0" та "Створення конкурентоспроможних турів", забезпечать підвищення ефективності роботи співробітників на 15%. До цього часу команда буде оптимізована до високоефективного складу, що додасть ще 20%. Максимальний внесок у результат (30%) забезпечить вдосконалена система оплати праці, яка буде стимулювати працівників досягати високих показників.

На основі всіх отриманих даних і прогнозованих результатів, що були сформовані у попередніх розрахунках, було складено деталізовану таблицю, яка демонструє основні показники продуктивності, доходів, витрат та фінансового результату з урахуванням впроваджених змін. Цей аналіз дозволяє оцінити вплив кожного етапу проєкту на економічні показники компанії ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Таблиця 3.8. включає прогнозовані рівні продуктивності, обсяг продажів, прогнозовану ціну турів, а також витрати, пов'язані з навчанням, рекрутингом та преміюванням. Зміна доходу і грошового потоку наочно ілюструє ефективність інвестицій та доцільність реалізації стратегії.

У розрахунках таблиці також враховано інфляційний фактор, який становить 8,5% на рік. Це дозволяє отримати більш реалістичну оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів, оскільки інфляція безпосередньо впливає на вартість навчання, преміювання працівників, а також на прогнозовану ціну турів. Завдяки включенню інфляції в моделювання, розрахунки демонструють не лише номінальний приріст доходів, але й відображають реальну купівельну спроможність отриманих коштів, що є критично важливим для ефективного планування фінансових ресурсів компанії.

Таблиця 3.8.

Динаміка показників щодо впровадження проєкту

№	Назва	Одиниця	0 (2023 рік)	I рік (2024)	II рік (2025)	III рік (2026)
1	Потенційний рівень продуктивності	Продано турів/день/людину	0.025	0.03	0.05	0.07
2	Кількість днів	робочі дні, од		262	251	249
3	Кількість працівників (менеджери з продажу)	Од	26	26	26	26
4	Потенційна кількість проданих турів	од		213	296	484
5	Прогнозована ціна турів	тис. грн	46.88	50.86	55.18	59.87
6	Прогнозований дохід	тис. грн		10826.86	16318.22	28980.91
7	Кількість проданих турів без впровадження покращень	од		170	163	162
8	Дохід, без впровадження покращень	тис. грн		8661.49	9003.15	9690.59
9	Зміна доходу від покращень	тис. грн		2165.37	7315.06	19290.32
10	Витрати на навчання	тис. грн		506	1820	2080
11	Витрати на рекрутинг	тис. грн	500			
12	Витрати на преміювання	тис. грн		541.34	815.91	1449.05
13	Загальні витрати		500.00	1047.34	2635.91	3529.05
14	Грошовий потік	тис. грн	-500	618.03	5297.18	21058.46

*Розраховано автором за даними підприємства

Прогнозовані результати проєкту:

Потенційний рівень продуктивності зростає з початкового рівня 0.025 проданих турів/день/людину у 2023 році до 0.07 у 2026 році. Це свідчить про значне підвищення ефективності працівників завдяки реалізованим заходам,

включаючи навчання, мотивацію та оновлення кадрів. На рис. зображено динаміку зміни продуктивності під час впровадження проєкту.

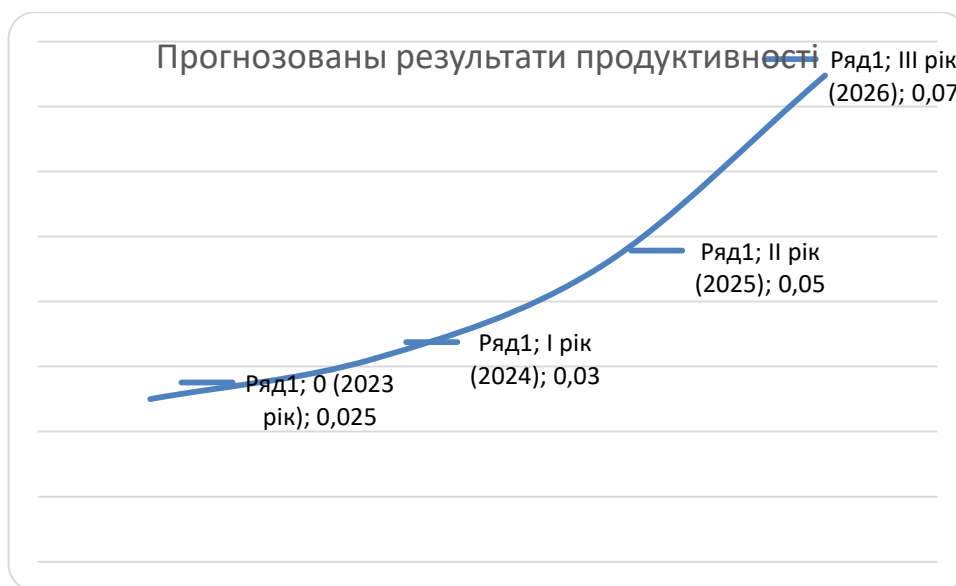


Рис. 3.8. Динаміка підвищення продуктивності після впровадження проєкту

Прогнозована кількість робочих днів на рік знижується через тенденції в календарному плануванні, однак це не впливає негативно на загальний результат, оскільки продуктивність на день зростає.

Протягом усього періоду проєкту кількість працівників залишається сталою – 26 осіб, що забезпечує стабільність планування витрат на навчання та преміювання. При збільшенні навантаження можуть бути внесені зміни.

Обсяг продажів значно зростає: з 213 турів у 2024 році до 484 у 2026 році. Це є прямим результатом підвищення рівня продуктивності та якості роботи команди.

Вартість турів зростає з 46.88 тис. грн у 2023 році до 59.87 тис. грн у 2026 році. Це враховує інфляційний вплив та стратегічне планування цінової політики компанії.

Дохід компанії зростає від 10,826.86 тис. грн у 2024 році до 28,980.91 тис. грн у 2026 році, що демонструє успішність впроваджених заходів і значний економічний ефект.

У випадку, якщо заходи не будуть реалізовані, обсяг продажів залишається на рівні близько 162-170 турів, що підтверджує необхідність інвестицій. Дохід у

цьому випадку стабілізується в межах 8,661.49–9,690.59 тис. грн, що значно нижче, ніж прогнозований дохід із впровадженими змінами.

Додатковий дохід зростає з 2,165.37 тис. грн у 2024 році до 19,290.32 тис. грн у 2026 році, підкреслюючи економічну ефективність заходів.

Загальні витрати зростають разом із масштабами проекту, досягаючи 3,529.05 тис. грн у 2026 році.

Уже в 2024 році компанія досягає позитивного грошового потоку (618.03 тис. грн), а у 2026 році цей показник зростає до 21,058.46 тис. грн. Це підтверджує окупність інвестицій та забезпечує фінансову стабільність компанії.

Детальний аналіз підтверджує, що реалізація запропонованого інвестиційного проекту є обґрунтованою та ефективною. Зростання продуктивності працівників, збільшення обсягів продажів, покращення фінансових показників і досягнення стабільного грошового потоку є прямим результатом реалізації запропонованих заходів. Окрім фінансових вигід, проект також сприяє підвищенню статусу компанії на ринку, зміцненню мотивації персоналу та забезпеченню довгострокового розвитку бізнесу.

З метою отримання найбільш об'єктивних даних про результати інвестиційного проекту, також було вирішено розрахувати показники NPV та IRR.

Net Present Value (NPV, чиста поточна вартість або чистий дисконтований дохід) - показник, що показує різницю між теперішньою вартістю вихідних грошових потоків (витрати на реалізацію проекту) і вхідних надходжень (віддача від цих витрат) за певний проміжок часу.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + R)^t} \quad (3.1)$$

CF_t - cash flow, грошовий вхідний чи вихідний потік за період t,

R - ставка дисконтування або прибутковість, яка може бути зароблена при альтернативному вкладенні коштів,

t - номер періоду часу,

n - кількість періодів.

Ставка дисконтування (R)= 10%

Internal Return of Rate (IRR, внутрішня норма прибутковості) - показник, що показує прибутковість майбутніх інвестицій. Фактично є ставкою дисконтування, застосування якої перетворює NPV в нуль.

$$0 = NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CFT}{(1 + IRR)^t} \quad (3.2)$$

IRR показує річний відсоток прибутковості, яку повинен принести проект. Чим вище IRR, тим привабливішою виглядає інвестиція.

Підраховані результати зносимо в таблицю

Таблиця 3.9.

Розрахунок прибутковості проекту

№з/п	Показник	Результат
1	2	3
2	NPV	18,419.28 ₴
3	IRR	402%

У таблиці наведені ключові показники фінансової ефективності проекту:

NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість проекту становить 18,419.28 тис. грн. Це значення відображає суму грошових потоків, приведених до поточної вартості з урахуванням витрат і доходів. Позитивне значення NPV свідчить про прибутковість інвестиційного проекту та його доцільність.

IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма дохідності проекту становить 402%. Такий високий показник IRR значно перевищує традиційні інвестиційні вимоги, що підтверджує високу ефективність реалізації запропонованих заходів.

Термін окупності проєкту: Аналіз грошового потоку показує, що проєкт починає приносити чистий прибуток вже з другого року реалізації (2025 рік). Згідно з розрахунками, витрати на навчання, рекрутинг і преміювання будуть покриті протягом двох років, а в третьому році (2026) проєкт вийде на стабільний рівень прибутковості.



Рис.3.9 Динаміка окупності проєкту

Висновки до розділу 3

При визначенні основних проблем у попередньому розділі було необхідно знайти підхід, який не лише вирішив би існуючі труднощі підприємства, а й створив би основу для системного розвитку. Метою було створення ефективної системи, яка дозволила б забезпечити її гнучкість, масштабованість та простоту у майбутньому використанні.

Саме тому було обрано комплексну стратегію, що включає навчання персоналу, оновлення кадрового складу та впровадження системи мотивації через премії. Такий підхід дозволяє не лише вирішити поточні проблеми, а й

закласти фундамент для довгострокового підвищення продуктивності та стабільності.

На основі проведеного аналізу і досвіду успішних компаній, що активно використовують інструменти навчання і автоматизації процесів, було визначено, що загальний обсяг інвестицій у реалізацію цього проєкту становить 506 тис. грн у перший рік. Проведені розрахунки показали, що витрати виправдовуються вже на другому році реалізації, а термін окупності проєкту становить 2 роки, що робить його фінансово доцільним.

Система преміювання, впроваджена в рамках проєкту, сприяє зростанню залученості працівників та підвищенню їхньої продуктивності. Вона створює прозорі умови для роботи та забезпечує пряму залежність між результатами роботи та винагородою, що є ключовим мотиватором для співробітників.

Проєкт може вирішити не лише сьогоденні проблеми підприємства, але й сприяє довгостроковій ефективності, забезпечуючи стабільний розвиток..

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Теоретичний розділ дипломної роботи був присвячений аналізу та дослідженню ключових аспектів, пов'язаних із продуктивністю праці на підприємстві. Основну увагу приділено таким питанням:

- визначенню поняття продуктивності праці та її значення для ефективності підприємства;
- вивченню сучасних теоретичних підходів до оптимізації управління трудовими ресурсами;
- аналізу впливу систем мотивації на результативність роботи персоналу;
- дослідженню інноваційних методів підвищення продуктивності, які можуть бути застосовані для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналітичний розділ дозволив детально вивчити діяльність ТОВ «Тревел Профешнл Груп», зокрема, оцінити існуючі проблеми у кадровій політиці, рівень кваліфікації працівників та ефективність мотиваційної системи.

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є туристичним підприємством, яке функціонує на українському ринку і пропонує широкий спектр послуг у сфері організації подорожей. Аналіз діяльності компанії показав, що, незважаючи на стабільне фінансове становище, існують певні проблеми, які стримують її розвиток.

Серед основних недоліків можна виділити:

- недостатній рівень кваліфікації окремих співробітників;
- низьку ефективність існуючої системи мотивації;
- відсутність структурованого підходу до навчання персоналу.

Фінансовий аналіз підтвердив, що компанія має потенціал для інвестування у вдосконалення системи управління трудовими ресурсами, оскільки її ключові показники — ліквідність, рентабельність та фінансова стійкість — демонструють позитивну динаміку.

На основі виявлених проблем було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, який включає:

- Оновлення кадрового складу, запропоновано співпрацю з рекрутинговими агентствами, що дозволить залучити кваліфікованих спеціалістів, а також провести оптимізацію наявного персоналу.
- Розробку плану впровадження навчальних програм на основі сучасних платформ, таких як Coursera, Laba та Google Digital. Запропоновані курси зосереджені на підвищенні кваліфікації у сферах продажів, маркетингу, управління часом і переговорів.
- Впровадження прозорої бонусної системи, яка передбачає преміювання у розмірі 5% від вартості проданого туру. Також доцільно використовувати нематеріальні методи стимулювання, такі як визнання досягнень та можливості кар'єрного зростання.
- Створення системи моніторингу, яка дозволить оцінювати ефективність роботи кожного працівника, своєчасно виявляти проблеми та вживати відповідних заходів.

Рекомендації щодо впровадження:

Рекомендується проводити регулярні тренінги, які відповідають сучасним тенденціям ринку та потребам компанії.

Рекомендується забезпечити прозорість у розподілі бонусів, зосереджуючись на результатах роботи кожного співробітника.

Доцільно впроваджувати автоматизовані системи управління персоналом для полегшення моніторингу продуктивності.

Рекомендується проводити регулярний аналіз ефективності впроваджених заходів і коригувати стратегію залежно від отриманих даних.

Запропоновані заходи дозволять підвищити продуктивність праці, оптимізувати управління персоналом, покращити фінансові результати компанії та створити міцну основу для її довгострокового розвитку. Вони також сприятимуть створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню

задоволеності працівників і зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на ринку туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі акти та нормативні документи

1. Директива ЄС 2003/88/ЄС про організацію робочого часу. URL: <https://eur-lex.europa.eu/> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
5. Міжнародні стандарти праці (ILO). URL: <https://ilo.org/global/standards> (дата звернення: 21.11.2024).

Монографії

6. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press, 1994. 412 p.
7. Blanchard K., Johnson S. The One Minute Manager. HarperCollins, 2015. 112 p.
8. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: HarperBusiness, 2006. 400 p.
9. Features of Labour Productivity Development in a Modern Economy: collective monograph / edited by O. Kryvopust et al. Lviv: Kalvaria, 2021. 270 p.
10. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959. 288 p.
11. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2010. 500 p.
12. Maslow A. Motivation and Personality. Harper and Row, 1970. 293 p.
13. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2008. 397 p.

- 14.Амосов О. Ю. Управління людськими ресурсами: новітні підходи. Київ: Кондор, 2021. 250 с.
- 15.Гринчуцький В. І. Теоретико-методологічні основи управління продуктивністю. Львів: Львівська політехніка, 2021. 280 с.
- 16.Грішнова О. А. Людський капітал України: проблеми відтворення та розвитку. Київ: КНЕУ, 2018. 320 с.
- 17.Долішній М. І. Управління економічною ефективністю підприємства. Київ: Ліра-К, 2020. 330 с.
- 18.Коваленко В. М. Продуктивність праці в умовах цифровізації економіки. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 190 с.
- 19.Лазоренко О. А. Ефективність праці: теорія і практика. Харків: Видавництво ХНУ, 2019. 300 с.

Статті в журналах та тези доповідей

- 20.Barney J. Firm Resources in the Digital Era. Journal of Management. 2023. Vol. 20. P. 110–145.
- 21.Bass B. Transformational Leadership: Industry Impact. Journal of Leadership Studies. 2019. Vol. 12. P. 33–56.
- 22.Burke W. W. Organization change: Theory and practice. – Sage publications, 2023.
- 23.Edmondson A. The Fearless Organization. Administrative Science Quarterly. 2021. Vol. 45. P. 300–322.
- 24.Friedman T. The Impact of AI on Global Markets. Journal of Global Studies. 2023. Vol. 15. P. 40–55.
- 25.Goleman D. Emotional Intelligence and Its Role in the Workplace. Harvard Business Review. 2019. P. 12–20.
- 26.Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 2020. P. 67–87.
- 27.Lamberg, Juha-Antti, et al. "The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones, 2003–2013." Business history 63.4 (2021): 574-605.

28. Locke E. A. The Goal Setting Theory of Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2020. Vol. 50. P. 179–211.
29. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. *MIT Sloan Review*. 2022. Vol. 12. P. 80–95.
30. Robbins S. P., Judge T. A. Impact of Organizational Behavior on Productivity. *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. 61. P. 50–75.
31. Salimova G. et al. Recent trends in labor productivity // *Employee Relations: The International Journal*. – 2022. – Т. 44. – №. 4. – С. 785-802
32. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
33. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
34. Дубиніна С. М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. – 2020. – №. 38. – С. 32-36.
35. Кучеренко О., Іванова В. В. Управління продуктивністю праці на підприємстві // *Збірник затверджено рішенням вченої ради Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Протокол № 3 від 15.04. 2021 року*. – 2021. – С. 13.
36. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.
37. Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення // *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. – 2022. – №. 3. – С. 21-28.
38. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 46–49.

- 39.Щербак в. Г., сідакова в. В. Інновації в підвищенні продуктивності праці: технологічний прорив та вплив на сучасну економіку //наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2024. – №. 1 (73). – С. 50-55.

Підручники та навчальні посібники

- 40.Bohlander G., Snell S. Human Resource Management: 15th Edition. Cengage Learning, 2022. 800 p.
- 41.Cascio W. Managing Productivity in the Workplace. McGraw-Hill, 2023. 860 p.
- 42.Dessler G. Human Resource Management. Pearson Education, 2020. 800 p.
- 43.Hill C., Jones G. Strategic Management: Post-COVID Perspective. Pearson, 2022. 890 p.
- 44.International Management and Marketing: Textbook / I. Arakelova, V. Khoroshykh, L. Lytvynenko, N. Biletska, Y. Popova, S. Lytvynenko. Kyiv: Publishing House “Condor”, 2021. 268 p.
- 45.Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson Education, 2022. 736 p.
- 46.Noe R. A. Employee Training and Development. McGraw-Hill, 2017. 500 p.
- 47.Robbins S., Coulter M. Fundamentals of Management. Pearson, 2023. 756 p.
- 48.Schermerhorn J. R. Management: Foundations and Applications. Wiley, 2020. 736 p.
- 49.Бруханський Р. Ф. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022. 208 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45204>
- 50.Бутенко Т. А., Сирий В. М. Інформаційні системи та технології: навч. посіб. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с.
- 51.Бхаттачарджи А., Ситник Н. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.

- 52.Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрищук – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
- 53.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [підручник] / О. А. Грішнова. – [4-е вид., оновлене]. – К. : Знання, 2009. – 390 с.
- 54.Гуріна Г. С. Розвиток експортного потенціалу підприємств авіаційного комплексу України: монографія. К.: Автограф, 2019. 132 с.
- 55.Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А.В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.
- 56.Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
- 57.Євдокімова, А. Д. "ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ." (2024).
- 58.Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
- 59.Ковуненко К. В., Коваленко О. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності для магістрів: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
- 60.Козловський В.О., Погрищук Б.В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль : ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.
- 61.Ладанюк А. П., Власенко Л. О., Кишенько В. Д. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2020. 352 с.
- 62.Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
- 63.Макконелл К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика: пер. с англ. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – 14-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XXXVI, 972 с.

64. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах / С. В. Мочерний К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т3. – 951 с.
65. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. К.: Кондор-видавництво, 2014. 498 с.
66. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проектами: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2020. 432 с.
67. Самсонов В. В., Сільвестров А. М., Тачиніна О. М. Методологія наукових досліджень та приклади її використання: навч. посіб. К.: НУХТ, 2022. 385 с.
68. Шахно А. Ю. и др. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. – 2021.
69. Шахова О., Самойлова В. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу. К.: Віват, 2022. 400 с.

Статистичні довідники та стандарти

70. Eurostat: Labor Market Statistics 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення: 25.11.2024).
71. Статистичний щорічник України за 2021 рік. К.: Держстат, 2022. 600 с.

Електронні ресурси

72. Coursera: навчальні програми для бізнесу. URL: <https://coursera.org/> (дата звернення: 20.10.2024).
73. Deloitte Insights: 2023 Workforce Strategies. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 21.10.2024).
74. Forbes Human Resources Council: Workforce Trends. URL: <https://www.forbes.com/> (дата звернення: 21.10.2024).
75. LinkedIn Learning: платформа для розвитку професійних навичок. URL: <https://linkedin.com/learning/> (дата звернення: 18.10.2024).
76. McKinsey & Company: Future of Work Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 22.10.2024).

- 77.Prometheus: онлайн-курси з управління. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 22.10.2024).
- 78.TPG (Travel professional group) відгуки. URL:<https://www.otzyvua.net/tpg-travel-professional-group> (дата звернення: 18.10.2024).
- 79.UN Global Compact. A win-win for business and society. URL: <https://unglobalcompact.org/> (дата звернення: 18.10.2024).
- 80.Відгуки про турфірму «Тревел Профешнл Груп». URL: <https://www.turpravda.ua/agency/TPG-3062> (дата звернення: 05.10.2024).
- 81.Офіційний сайт TPG. URL: <https://agent.tpg.ua/ua> (дата звернення: 01.10.2024).
- 82.Управління людськими ресурсами: підходи та інструменти. URL: <https://hrtoolkit.org/> (дата звернення: 19.10.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 587.00	2 364.00
первісна вартість	1001	6 270.00	6 310.00
накопичена амортизація	1002	3 683.00	3 946.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	58	58
Основні засоби	1010	745	1 916.00
первісна вартість	1011	9 334.00	10 421.00
знос	1012	8 589.00	8 505.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	794	794
Усього за розділом I	1095	4 184.00	5 132.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	402	423
Виробничі запаси	1101	402	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	305 126.00	230 065.00
з бюджетом	1135	182	45
у тому числі з податку на прибуток	1136	17	17
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	219 206.00	240 235.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	9,351	39 119.00
Рахунки в банках	1167	9 351.00	39 119.00
Витрати майбутніх періодів	1170	33	31
Інші оборотні активи	1190	964	679
Усього за розділом II	1195	535,264	510,597

Продовження Додатку А

Баланс	1300	539 448.00	516 332.00
ПАСИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 400.00	2 400.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-81 345.00	-76 546.00
Усього за розділом I	1495	-78 945.00	-74 146.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	604	461
Усього за розділом II	1595	604	461
товари, роботи, послуги	1615	226 775.00	314 519.00
розрахунками з бюджетом	1620	5	355
розрахунками зі страхування	1625	72	71
розрахунками з оплати праці	1630	371	588
Поточні забезпечення	1660	2 795.00	2 880.00
Інші поточні зобов'язання	1690	387 771.00	271 604.00
Усього за розділом III	1695	617,789	590 017.00
Баланс	1900	539 448.00	516 332.00

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 922.00	5 358.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	7 922.00	5 358.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	74 489.00	113 824.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	29 819.00	23 382.00
Витрати на збут	2150	2 308.00	3 184.00
Інші операційні витрати	2180	46 225.00	92 161.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 059.00	455
Дохід від участі в капіталі	2200		0

Продовження додатку Б

Інші фінансові доходи	2220	741	61
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250		0
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	1	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 799.00	516
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 799.00	516

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	1 386.00	2 587.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	4 971.00	6 270.00
накопичена амортизація	1002	3 585.00	3 683.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 358.00	58
Основні засоби	1010	872	745
первісна вартість	1011	9 086.00	9 334.00
знос	1012	8 214.00	8 589.00
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	794	794
Усього за розділом I	1095	4 410.00	4 184.00
II. Оборотні активи	1100	902	402
Запаси			
Виробничі запаси	1101	902	402
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	193 545.00	305 126.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	226	182
у тому числі з податку на прибуток	1136	17	17
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	271 055.00	219 206.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,625	9 351.00
Рахунки в банках	1167	10 625.00	9 351.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 071.00	33
Інші оборотні активи	1190	1 203.00	964
Усього за розділом II	1195	478	535 264.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	483 037.00	539 448.00

Продовження додатку В

Назва рядка	ПАСИВ		
	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 400.00	2 400.00
Усього за розділом I	1495	-79 461.00	-78 945.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	369	604
Усього за розділом II	1595	369	604
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
товари, роботи, послуги	1615	282 866.00	226 775.00
розрахунками з бюджетом	1620	0	5
розрахунками зі страхування	1625	67	72
розрахунками з оплати праці	1630	526	371
Поточні забезпечення	1660	2 066.00	2 795.00
Інші поточні зобов'язання	1690	276	387 771.00
Усього за розділом III	1695	562,192	617 789.00
Баланс	1900	483 037.00	539 448.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 358.00	8 423.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	5 358.00	8 423.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	113 824.00	31 918.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	23 382.00	33 841.00
Витрати на збут	2150	3 184.00	52 395.00
Інші операційні витрати	2180	92 161.00	16 352.00

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
--	------	--	---

Продовження Додатку Г

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	455	
збиток	2195		62 247.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	61	58
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250		0
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	516	
збиток	2295		62 189.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	516	
збиток	2355		62 189.00