

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «12» грудня 2025 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:  
**«Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу на підприємстві»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
спеціальності 051 «Економіка» ОПП  
«Управління персоналом та економіка праці»  
групи УП-24Мз  
\_\_\_\_\_ Хоружий Владислав Валентинович

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник: доктор педагог. наук, професор  
\_\_\_\_\_ Н.Ю.Чередніченко  
«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ В.В. Подплетній

м. Кропивницький – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 .....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ .....	7
1.1. Сутність поняття «розвиток персоналу» та його роль у діяльності підприємства.....	7
1.2. Основні форми та моделі управління розвитком персоналу .....	16
1.3. Особливості управління розвитком персоналу в туристичній галузі.....	31
РОЗДІЛ 2 .....	35
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності .....	35
2.2. Аналіз кадрової політики та системи управління розвитком персоналу ..	49
2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення системи розвитку персоналу .....	53
РОЗДІЛ 3 .....	57
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	57
3.1. Розробка заходів з удосконалення системи розвитку персоналу .....	57
3.2. Програма реалізації заходів вдосконалення управління розвитком персоналу .....	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	67
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ .....	79



## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринку праці та прискореної цифровізації ефективного управління розвитком персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сучасним компаніям потрібні гнучкі системи навчання, механізми швидкої адаптації працівників до змін та підходи, що сприяють формуванню високопрофесійних кадрів. Недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу призводить до втрати кваліфікованих фахівців, зниження продуктивності та уповільнення інноваційних процесів.

Управління розвитком персоналу набуває особливої значущості через підвищення ролі людського капіталу, зміни у трудових мотиваціях працівників, популяризацію гнучких форм зайнятості та появу нових професій. Підприємства повинні впроваджувати сучасні підходи до оцінювання компетенцій, планування кар'єри, професійного навчання та кадрового резерву. Саме тому дослідження шляхів удосконалення управління розвитком персоналу є актуальним та має важливе практичне значення для підвищення ефективності діяльності організацій.

**Теоретико-методологічною основою** дослідження є праці відомих вчених в області управління персоналу: Н.С. Маркова, Т. П. Збрицька, О.П. Дяків, В.М. Гриньова та інші.

**Метою** дипломної роботи є розв'язання наукової проблеми виявлення шляхів вдосконалення управління розвитком персоналу.

**Предметом дослідження** дипломної роботи є шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу туристичного підприємства.

**Об'єкт дослідження** – туристичне підприємство ТОВ «Поїхали з нами» – самостійна юридична особа, яка здійснює діяльність на підставі ліцензії. За формою організації – мережа туристичних агенцій. Була заснована у 2004 році. Франчайзингові офіси компанії також відкрито в Казахстані та Молдові.

Для досягнення мети дипломної роботи передбачається вирішення таких

**наукових завдань:**

- дослідити теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління розвитком персоналу підприємства;
- охарактеризувати особливості форм та моделей розвитку персоналу на підприємстві;
- розглянути особливості управління розвитком персоналу в туристичні галузі;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Поїхали з нами»;
- проаналізувати кадрову політику та систему управління розвитком персоналу на ТОВ «Поїхали з нами» та її вплив на ефективність господарської діяльності туристичної компанії;
- виявити проблеми та резерви вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Поїхали з нами»;
- сформулювати заходи вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Поїхали з нами»;
- створити програму реалізації заходів вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Поїхали з нами»;
- визначити ефективність заходів вдосконалення управління розвитку персоналу ТОВ «Поїхали з нами».

**Методологічною основою дослідження** стали положення класиків економічної науки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері управління персоналом. У роботі застосовано системний підхід, що дав можливість комплексно аналізувати кадрову політику підприємства та обґрунтовувати практичні напрями її удосконалення.

Для збору та опрацювання інформації використано методи спостереження, збору, аналізу та порівняння даних. Під час опрацювання отриманих матеріалів застосовано методи економічного аналізу, зокрема аналіз фінансових показників, рентабельності, ефективності використання персоналу

тощо. Для виявлення взаємозв'язків між ключовими змінними використано кореляційно-регресійний аналіз.

З метою підвищення наочності та зручності інтерпретації результатів у дослідженні застосовано табличні та графічні методи представлення інформації.

**Практичне значення** отриманих результатів: результати, що були отримані в ході виконання дипломної магістерської роботи, можуть бути використані ТОВ «Поїхали з нами» для удосконалення власної системи управління розвитком персоналу. Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були закони, наукові статті, монографії, періодичні видання, статистична звітність підприємства, внутрішня документація та регламенти підприємства, що відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

**Інформаційну базу** наукового дослідження формують статистичні дані туристичної галузі за 2024 рік, внутрішня звітність ТОВ «Поїхали з нами» за 2022-2024 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників авіапідприємства.

**Обсяг та структура роботи:** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок друкованого тексту, в тому числі 82 сторінки основного тексту, 3 сторінки списку використаних джерел та 14 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 13 таблиць, 9 рисунків та 5 додатків.

**Апробація результатів роботи.** Основні наукові положення та результати дослідження обговорювались на VIII Міжнародній науково-практичній конференції: «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», опублікована теза доповіді «Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу на підприємстві» (дод. А).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Сутність поняття «розвиток персоналу» та його роль у діяльності підприємства

Управління розвитком персоналу є складовою системи управління організацією, спрямованою на забезпечення безперервного професійного, особистісного та соціального зростання працівників. Його головна мета — формування висококваліфікованих, мотивованих і компетентних працівників, здатних ефективно реалізовувати завдання підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Розвиток персоналу охоплює комплекс заходів, що включає навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію, формування кадрового резерву, планування кар'єри, наставництво та оцінювання результатів праці. Сучасні підходи до розвитку персоналу базуються на принципах безперервного навчання, партнерства між працівником і роботодавцем, орієнтації на потенціал людини як ключовий ресурс організації.

Історичний розвиток системи управління персоналом пройшов кілька етапів — від елементарного обліку працівників і контролю трудової дисципліни до комплексної стратегічної діяльності, що поєднує кадрову політику з загальною стратегією підприємства. Кожен етап характеризувався власними підходами, методами й пріоритетами, які відображали рівень економічного розвитку суспільства та зміни в наукових уявленнях про роль людини у виробництві.

У таблиці 1.1 подано узагальнену періодизацію еволюції управління розвитком персоналу, яка дає змогу простежити зміни його змісту, форм і цілей на різних історичних етапах.

Таблиця 1.1 – Періоди становлення управління розвитком персоналом

Період	Основні характеристики	Типові форми та методи роботи з персоналом
Соціально-доброчинний етап (кінець XIX — початок XX ст.)	Формування перших уявлень про турботу роботодавця щодо працівників. Підприємці починають створювати системи соціального захисту — житло, лікарні, їдальні. Головна мета — підвищення лояльності й зниження плинності кадрів.	Соціальні програми для робітників, інспектори праці, перші елементи охорони праці
Адміністративно-обліковий етап (1920–1940-ті роки)	Кадрова робота має обліковий характер: ведення особових справ, облік кадрів, забезпечення дисципліни. Під впливом індустріалізації формується структура відділів кадрів.	Ведення документації, таблиці, накази про прийом і звільнення, внутрішні правила, дисциплінарні стягнення.
Кадрово-організаційний етап (1950–1970-ті роки)	Формується поняття «робота з кадрами». Відділи кадрів відповідають за підбір, навчання, розстановку, атестацію та підвищення кваліфікації працівників. Персонал розглядається як ресурс, який треба правильно використовувати.	Атестація, планування потреб у кадрах, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, мотивація через трудові досягнення.
Етап розвитку трудового потенціалу (1970–1980-ті роки)	З'являється термін «розвиток трудових ресурсів». Підприємства впроваджують системи навчання, наставництва, професійної орієнтації. Відбувається усвідомлення ролі людини у виробництві.	Стажування, курси підвищення кваліфікації, внутрішнє навчання, створення навчальних центрів при підприємствах.
Стратегічно-управлінський етап (1980–1990-ті роки)	Кадрова політика стає частиною стратегії підприємства. Людські ресурси розглядаються як головна конкурентна перевага. Починає формуватися концепція управління людським капіталом.	Планування розвитку персоналу, участь у стратегічному плануванні, оцінювання ефективності, управління кар'єрою.
Сучасний етап (2000-ті роки — сьогодні)	Цифровізація, поява електронних систем управління персоналом. У центрі уваги — досвід працівника, розвиток талантів, навчання впродовж життя. Акцент на гнучких формах праці та дистанційній роботі.	Інформаційні системи управління персоналом, корпоративне навчання онлайн, коучинг, менторство, HR-аналітика.

Джерело: створено автором на основі [29, 31]

Якщо простежити, як змінювалося управління розвитком персоналу протягом останнього століття, то побачимо справді цікаву трансформацію. Починалося все з досить простих речей — благодійні ініціативи окремих роботодавців, елементарний кадровий облік. Нічого особливо складного.

З часом ситуація мінялася разом із самою економікою та суспільними настроями. Те, що було актуальним для компаній у минулому столітті — жорсткий контроль, дисципліна, чіткі інструкції — поступово втрачало сенс. Виявилось, що набагато ефективніше, коли люди самі хочуть працювати краще, коли їм цікаво розвиватися професійно, проявляти ініціативу. Тож акценти почали зміщуватися саме в цей бік.

Зараз ми бачимо зовсім іншу картину. Розвиток працівників уже не існує сам по собі — це частина загальної стратегії бізнесу. Активно впроваджуються різні цифрові рішення, онлайн-платформи для навчання, системи, де людина може вчитися постійно, а не раз на рік на якомусь тренінгу. І що важливо — змінюється саме ставлення до персоналу. Все частіше компанії говорять (і справді намагаються так робити), що їхні співробітники — це головна цінність, без якої неможливий жоден розвиток. Хоча, звісно, між словами і практикою іноді буває прірва.

Коли ринок постійно змінюється і з'являються все нові технології, компаніям доводиться пристосовуватися. Ті, хто справді досягає успіху, роблять ставку на знання — генерують їх, передають між підрозділами, використовують для розробки нової продукції чи вдосконалення процесів. Фактично вони перетворюються на організації, де навчання стає невід'ємною частиною корпоративної ДНК. Бо інакше просто не виживеш — якщо твої люди не розвиваються, компанія рано чи пізно почне відставати від конкурентів.

Зараз ситуація на ринку міняється настільки швидко, що компаніям доводиться постійно підлаштовуватися. А це означає, що працівникам потрібен вищий рівень освіти — причому не лише професійної, а й загальної. Навчання вже не може бути одноразовою подією, воно має бути постійним. Людям

потрібно не просто виконувати інструкції, а вміти мислити креативно, шукати нестандартні рішення.

Конкуренція на світовому рівні стала жорсткішою, ніж будь-коли. І тут виявляється, що саме персонал — його кваліфікація, компетенції, здатність до навчання — може стати тією перевагою, яка дозволить випередити конкурентів. Інколи саме це й вирішує, хто залишиться на плаву, а хто програє.

Є ще один момент: коли в тебе працюють кваліфіковані, розвинені люди, компанії простіше реагувати на зміни ззовні. Нова технологія? Зміна попиту? Якісь законодавчі нововведення? Якщо команда готова вчитися й адаптуватися, то й організація в цілому справляється з викликами набагато швидше [22].

Коли кажуть «розвиток персоналу», здебільшого йдеться саме про професійну складову. Тобто про те, як людина освоює щось нове — чи то технічні навички, чи якісь методи роботи, які потрібні їй для посади. Звучить банально, але саме це лежить в основі: щоб співробітник міг нормально робити свою роботу, йому потрібні відповідні знання й уміння. І оскільки вимоги постійно змінюються, то й навчатися доводиться регулярно.

Якщо відкрити Закон України «Про професійний розвиток працівників», то вже на початку стає зрозуміло, про що йдеться. Там прописано, як має працювати вся система розвитку працівників — і з юридичної точки зору, і організаційно, і що стосується фінансування [2].

Сам професійний розвиток у цьому законі трактується доволі конкретно: це коли людина цілеспрямовано здобуває якісь спеціальні знання чи вміння. Навіщо? Щоб краще виконувати свої обов'язки, підвищувати продуктивність або взагалі освоювати нові напрямки роботи. Тобто це не абстрактне «розвиватися заради розвитку», а цілком практична річ.

Що важливо — закон не обмежується лише офіційним навчанням типу курсів чи семінарів. Там ідеться і про неформальні способи, коли працівник вчиться сам або в процесі роботи. Це логічно, бо в реальності люди часто набувають нових компетенцій саме так, а не тільки за партою [22].

Розвиток персоналу, як зазначала Н.С. Маркова це «один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються такого: підвищення професійного рівня, кар'єрними сходами, ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури».

«Розвиток персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на пристосування знань, можливостей і навичок працівників до вимог сучасного та майбутнього бізнесу» [15].

За словами М.М. Хана, «Розвиток людських ресурсів – це процес підвищення знань, здібностей та позитивного ставлення до роботи всіх людей, які працюють на всіх рівнях у бізнес-проекті»[31].

Науковець Том Н. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [30].

Якщо узагальнити все, що говорилося вище, то стає ясно: розвиток персоналу — це не хаотичний процес, а продумана система. Йдеться про те, щоб працівники постійно вдосконалювалися — набували нових знань, освоювали компетенції, розвивали в собі потрібні якості. Причому це вигідно з обох боків: людина реалізується професійно, просувається кар'єрними сходами, а компанія при цьому працює ефективніше і може втілювати свої довгострокові плани.

Тут важливо розуміти, що справа не обмежується простим навчанням. Звичайно, курси й тренінги — це важлива частина, але далеко не все. Потрібно ще подбати про те, щоб люди були мотивовані, щоб новачки нормально адаптувалися, щоб існувала адекватна система оцінки роботи. Плюс формується певна корпоративна культура, в якій розвиток сприймається як щось природне. І

весь цей людський потенціал має використовуватися розумно — так, щоб він працював на досягнення цілей бізнесу, а не існував сам по собі.

Метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, чиї професійні та особистісні якості відповідають стратегічним цілям, завданням і напрямам розвитку організації [22].

Основні завдання розвитку персоналу, спрямовані на ефективне досягнення стратегічних цілей організації, є (рис 1.1):

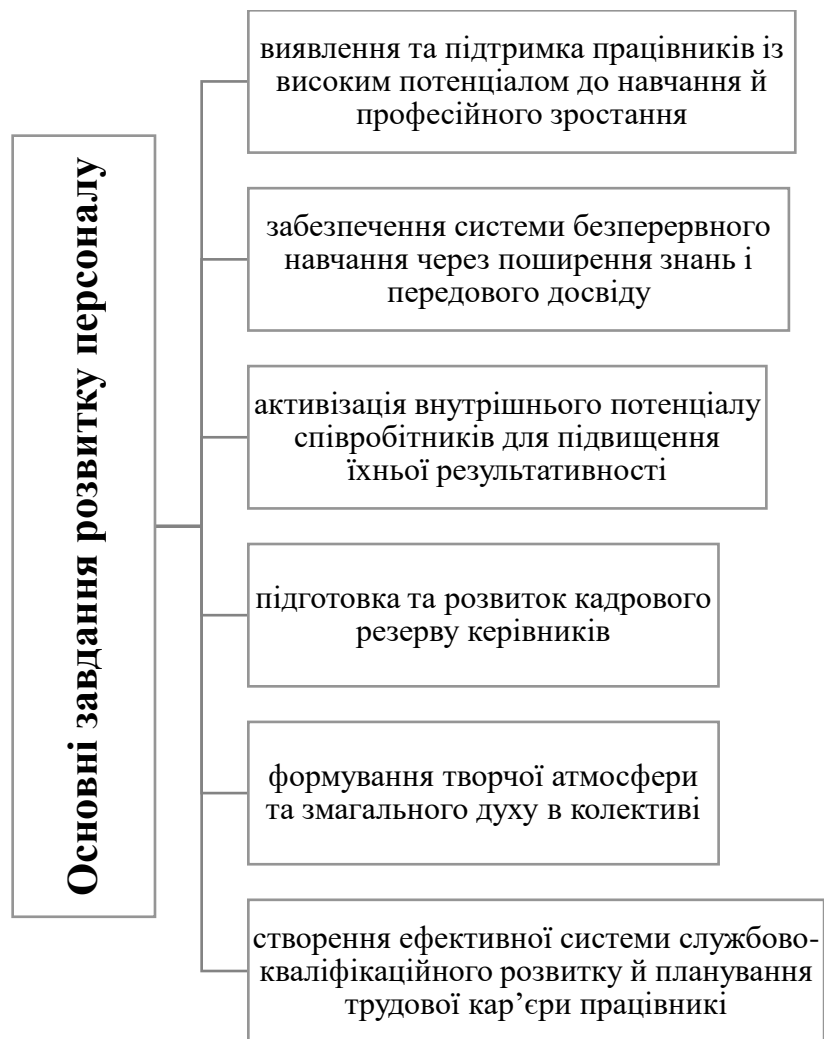


Рисунок 1.1 – Основні завдання розвитку персоналу

*Джерело: складено автором на основі [22]*

Основними цілями розвитку персоналу є:

- 1) постійне вдосконалення кваліфікації працівників відповідно до вимог займаної посади;
- 2) підвищення рівня мотивації та залученості персоналу;
- 3) формування ефективних програм кар'єрного зростання;
- 4) збереження та посилення конкурентних переваг підприємства;
- 5) активний вплив на зовнішній ринок праці з метою підвищення іміджу роботодавця;
- 6) створення можливостей для задоволення потреб у нових знаннях і навичках за рахунок внутрішніх ресурсів;
- 7) інвестування у майбутній розвиток організації через розвиток людського капіталу;
- 8) підтримка мобільності працівників і розширення їхніх функціональних можливостей;
- 9) використання та розвиток високоякісного потенціалу, що формується всередині компанії [15].

Розвиток персоналу охоплює систему заходів, спрямованих на адаптацію знань, умінь і навичок працівників до потреб сучасного та майбутнього бізнесу. Його мета — забезпечити відповідність кваліфікації персоналу новим вимогам, що виникають унаслідок змін у середовищі, а також узгодити професійний розвиток працівників із стратегічними цілями підприємства та їхніми особистими прагненнями [15].

Розвиток персоналу включає такі основні процеси, як адаптація, оцінювання результативності працівників, професійне навчання, ротація кадрів, делегування повноважень, управління кадровим потенціалом та планування кар'єри (рис. 1.2) [15]. У сукупності ці процеси забезпечують підвищення ефективності роботи персоналу й сприяють реалізації стратегічних цілей організації.

Адаптація персоналу — це процес пристосування працівника до умов внутрішнього середовища організації, під час якого він засвоює норми, цінності, правила та особливості корпоративної культури. Вона забезпечує швидке входження нових співробітників у колектив і підвищує їхню ефективність [3].

Серед найпоширеніших методів адаптації нині використовуються: тренінги, поступове ускладнення завдань, встановлення партнерського контакту між керівником і новим працівником, залучення до громадських доручень, командоутворюючі заходи (тимбілдинг) та корпоративний PR.



Рисунок 1.2 – Основні процеси розвитку персоналу

*Джерело: створено автором на основі [15]*

Оцінювання персоналу — це комплексний і цілеспрямований процес визначення відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівників вимогам посади або робочого місця. Його мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін співробітників, підвищенні ефективності їхньої діяльності та мінімізації кадрових ризиків, пов'язаних із недостатньою або неточною інформацією про потенціал персоналу [18].

Навчання персоналу на робочому місці — це форма професійної підготовки, яка передбачає безпосередню взаємодію працівника з виробничим процесом у реальних або наближених до реальних умовах. Таке навчання

організовується безпосередньо в межах підприємства та орієнтоване на його конкретні потреби й особливості діяльності.

Воно може проводитися за участю викладачів навчальних закладів, наставників, майстрів чи інструкторів виробничого навчання. Ця форма є особливо ефективною для формування практичних умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, оскільки зміст навчання легко адаптується до вимог підприємства [13].

Ротація персоналу — це система управління переміщенням працівників між різними посадами, підрозділами чи видами діяльності з метою максимально ефективного використання їхнього трудового потенціалу. Такий процес може мати як горизонтальний, так і вертикальний характер і спрямований на підвищення гнучкості персоналу, розвиток нових компетенцій, запобігання професійному вигоранню та забезпечення безперервного професійного зростання працівників відповідно до потреб організації та вимог законодавства [10].

Делегування повноважень — це процес передачі керівником частини своїх завдань, прав і відповідальності безпосереднім підлеглим для самостійного прийняття рішень у межах визначених повноважень. Такий механізм дозволяє ефективно розподіляти управлінські функції, підвищує оперативність прийняття рішень, розвиває ініціативність і відповідальність працівників, а також сприяє досягненню цілей організації шляхом раціонального використання потенціалу персоналу [15].

Управління кадровим потенціалом — це цілеспрямований процес формування, розвитку, раціонального використання та збереження трудового потенціалу організації. Його основна мета полягає у забезпеченні підприємства висококваліфікованими, мотивованими та ефективними працівниками, здатними реалізовувати стратегічні завдання компанії.

Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкому розвитку [8].

Управління службовою кар'єрою — це свідоме планування професійної діяльності та кар'єрного шляху працівника протягом усього його трудового життя з метою ефективної самореалізації, професійного зростання та забезпечення фінансової стабільності [15].

Розвиток персоналу є комплексною системою взаємопов'язаних процесів — від адаптації нових працівників до планування їхньої кар'єри. Ефективна інтеграція цих процесів забезпечує не лише підвищення продуктивності окремих працівників, але й досягнення стратегічних цілей організації в цілому. Системний підхід до розвитку персоналу є ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства через максимальне розкриття людського потенціалу.

## **1.2. Основні форми та моделі управління розвитком персоналу**

Визначаючи пріоритетність навчальних потреб персоналу, необхідно в першу чергу орієнтуватися на стратегічні цілі організації — зростання доходності, оптимізацію витрат або підвищення якості обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість програм професійного розвитку з ключовими бізнес-процесами підприємства.

Окрему категорію становить обов'язкове навчання, передбачене законодавством, зокрема з питань охорони праці та техніки безпеки. Такі програми мають безумовний пріоритет незалежно від інших факторів, оскільки їх ігнорування загрожує юридичними та фінансовими санкціями.

Водночас при формуванні навчальної політики доцільно враховувати очікування працівників щодо можливостей професійного розвитку. Навіть якщо певні освітні ініціативи не є критичними з погляду поточних організаційних пріоритетів, їх реалізація може суттєво вплинути на рівень трудової мотивації та лояльності персоналу. Отже, ігнорування таких запитів може призвести до зниження залученості працівників.

Планування навчальних заходів має здійснюватися в межах затвердженого бюджету організації. Доцільним інструментом оцінювання ефективності планованих інвестицій у навчання є аналіз співвідношення витрат і вигод, який дозволяє визначити економічну доцільність впровадження конкретних програм ще на етапі їх розробки [14].

Навчання працівників може відбуватися двома способами: безпосередньо на виробництві або за його межами (рис. 1.3). В умовах війни друга форма стала особливо затребуваною і активно розвивається. Йдеться передусім про дистанційні формати – відео- та аудіоконференції, телеконференції, відеолекції, інтерактивні заняття в чатах, вебінари та інші онлайн-інструменти.

Така трансформація навчального процесу зумовлена об'єктивними обставинами: неможливістю проведення очних занять через загрозу безпеці, територіальною розосередженістю персоналу, необхідністю забезпечити безперервність професійного розвитку навіть в екстремальних умовах. Дистанційне навчання дозволяє підтримувати кваліфікацію співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження і створює більшу гнучкість у плануванні освітніх заходів. До форм навчань на робочому місці відносяться: інструктаж, учнівство, ротація, коучинг, наставництво та метод ускладнених завдань. Роботодавець зобов'язаний організовувати на підприємстві інструктажі з охорони праці – це одна з його ключових функцій у сфері управління персоналом. Законодавство України з охорони праці чітко регламентує цю норму: кожен працівник має пройти відповідний інструктаж як при влаштуванні на роботу, так і періодично протягом трудової діяльності. Відсутність такого інструктажу є підставою для недопуску до виконання службових обов'язків. Це правило не має винятків і застосовується до всіх категорій персоналу незалежно від посади чи стажу роботи [27].

Учнівство передбачає поєднання оплачуваної праці з навчанням, що дозволяє працівнику набувати практичний досвід безпосередньо на робочому місці. Специфіка цієї форми полягає в тому, що не менше 20% робочого часу учень присвячує теоретичній підготовці – відвідує заняття в коледжі,

університеті або спеціалізованому навчальному закладі. Результатом такої комбінованої програми стає отримання кваліфікації, визнаної на національному рівні [24].



Рисунок 1.3 – Форми професійного навчання персоналу організації

Джерело: складено автором на основі [14]

Ротація передбачає переміщення працівників усередині організації без зміни роботодавця. Найпоширеніша практика – це зміна посади або переведення до іншого структурного підрозділу. Також застосовується територіальна ротація, коли співробітника направляють працювати в інший офіс чи філію компанії.

Ротація передбачає переміщення працівників усередині організації без зміни роботодавця. Найпоширеніша практика – це зміна посади або переведення до іншого структурного підрозділу. Також застосовується територіальна ротація, коли співробітника направляють працювати в інший офіс чи філію компанії.

Така кадрова політика виконує кілька функцій одночасно. По-перше, дозволяє працівникам розширити професійний досвід і побачити діяльність організації під різними кутами. По-друге, запобігає професійному вигоранню та забезпечує відпочинок від рутинності роботи. По-третє, дає можливість виявити прихований потенціал співробітників і знайти для них оптимальну сферу застосування. Для компанії це інструмент формування універсальних фахівців, які розуміють специфіку різних напрямків діяльності підприємства.

Щоб компанія могла реалізувати увесь наявний потенціал свого персоналу, потрібен постійний діалог із працівниками про їхні результати та внесок у досягнення організаційних цілей. Саме тому коучинг як інструмент розвитку має бути інтегрований у повсякденну практику роботи підрозділів.

Практика показує, що чітке розуміння працівником своїх функцій, конкретні очікування від його роботи, регулярні коучингові сесії та систематичний зворотний зв'язок суттєво підвищують продуктивність. Натомість за відсутності такої взаємодії у людей формується хибне уявлення про власну ефективність – вони щиро переконані, що справляються добре, і не бачать потреби щось міняти у своїй роботі.

Завдання коуча полягає в тому, щоб допомогти членам команди побачити власні сильні сторони, усвідомити зони, які потребують розвитку, та окреслити

можливості для кар'єрного зростання. Це не одноразова акція, а процес, який будується через довіру та відкритість у спілкуванні [25].

Наставництво – це форма навчання персоналу, за якої досвідчений фахівець передає свої знання та практичні вміння новачку безпосередньо в процесі роботи. Така модель дозволяє сформувати необхідні професійні навички в реальних виробничих умовах, а не в абстрактному навчальному середовищі [1].

Метод ускладнених завдань базується на принципі поступового нарощування складності робочих завдань, які отримує працівник. Суть підходу полягає в тому, що людині доручають справи, які дещо перевищують її поточний рівень компетентності, стимулюючи тим самим професійне зростання.

Цей спосіб розвитку персоналу належить до класичних форм навчання на робочому місці, поряд із інструктажем, учнівством, ротацією та наставництвом. Його ефективність пов'язана з тим, що працівник виходить із зони комфорту контролювано – завдання складніше, але все ж виконуване за умови певних зусиль.

Такі форми навчання як лекція, розгляд практичних завдань, моделювання, спеціалізовані профільні програми, рольові ігри, відкрите навчання, дистанційне навчання, та електронне навчання відносяться до навчання поза робочим місцем та організацією.

Лекція як метод навчання персоналу передбачає структуроване викладення теоретичного матеріалу, що стосується виконання професійних завдань. Викладач послідовно розкриває тему, надаючи працівникам систематизовані знання чи інструкції, необхідні для роботи.

Розгляд практичних завдань належить до практичних методів навчання і передбачає багаторазове відтворення певних дій та операцій для закріплення професійних умінь і навичок. Працівники отримують можливість відпрацювати конкретні робочі ситуації в умовах, максимально наближених до реальності [5].

Моделювання – це навчальний метод, за якого реальні робочі умови відтворюються за допомогою тренажерів, макетів чи симуляторів. Такий підхід особливо затребуваний у сферах, де ціна помилки надто висока – медицина, авіація, небезпечні виробництва, робота зі складним устаткуванням. Працівник отримує можливість пройти через критичні ситуації в контрольованому середовищі, відпрацювати необхідні дії до автоматизму, навчитися швидко приймати рішення без ризику реальних наслідків для виробництва чи безпеки людей [23].

Спеціалізовані профільні програми – це структуровані навчальні курси, розроблені під конкретні потреби певної професії чи галузі. На відміну від загальних тренінгів, такі програми заглиблюються у специфіку конкретного фаху, охоплюють вузькоспеціалізовані знання та навички, необхідні для виконання певного виду робіт. Зазвичай їх проводять галузеві навчальні центри, професійні асоціації або спеціалізовані освітні заклади, які мають відповідну матеріально-технічну базу та кваліфікованих викладачів-практиків. Така форма навчання дозволяє працівникам здобути глибокі фахові компетенції, отримати сертифікат або кваліфікаційне свідоцтво, що підтверджує їхню спроможність виконувати складні професійні завдання.

Рольова гра як метод професійного навчання передбачає відтворення типових виробничих ситуацій у безпечному навчальному середовищі, де учасники виконують певні функціональні ролі без ризику реальних організаційних наслідків. Ефективність методу зумовлена активною участю працівників – на відміну від пасивного сприйняття лекційного матеріалу, учасники безпосередньо занурюються у ситуацію, приймають оперативні рішення в умовах невизначеності, що особливо результативно для формування комунікативних компетенцій, ведення переговорів та врегулювання конфліктів. Обов'язковим елементом є рефлексивний аналіз після завершення вправи, коли група обговорює перебіг подій, мотиви рішень та альтернативні варіанти дій, що забезпечує усвідомлення досвіду та розуміння багатоваріантності підходів до вирішення професійних завдань.

Відкрите навчання характеризується територіальною та часовою відокремленістю викладача від слухача, а взаємодія між ними відбувається переважно через інформаційно-комунікаційні технології. Суть підходу полягає в тому, що працівник опановує навчальну програму самостійно, керуючись власним темпом і графіком, незалежно від віку чи місця перебування. Викладач тут радше виконує роль консультанта-тьютора, який супроводжує процес навчання, а не транслює знання в традиційному розумінні. Слухач сам визначає зміст занять, обирає зручні форми роботи з матеріалом, встановлює режим навчання, що робить цей метод надзвичайно гнучким. Найбільш затребуваним варіантом відкритого навчання для корпоративного сектору стало дистанційне навчання, яке дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу без відриву від виробництва та додаткових витрат на відрядження.

Дистанційне навчання сьогодні розвивається найбільш інтенсивно серед усіх форм професійної підготовки. Його основа – це передача навчального контенту через інформаційно-комунікаційні канали, що дозволяє слухачам опановувати матеріал без фізичної присутності в аудиторії. Специфіка методу полягає в домінуванні самостійної роботи – людина сама організовує свій навчальний процес, визначає темп просування по програмі, обирає зручний час для занять. Така гнучкість робить освіту максимально доступною, адже географічні межі зникають, а графік навчання підлаштовується під потреби конкретного слухача, а не навпаки. Важливим аспектом є можливість доступу до програм провідних світових освітніх закладів та сертифікаційних курсів, що відповідають міжнародним професійним стандартам – раніше це було доступно лише тим, хто міг дозволити собі навчання за кордоном.

Електронне навчання базується на використанні цифрових технологій для передачі знань і формування професійних навичок без необхідності фізичної присутності працівника в навчальній аудиторії чи спеціалізованому центрі. Інструментарій включає онлайн-курси, вебінари, відеолекції, інтерактивні тести та симулятори, розміщені на спеціальних освітніх платформах. Головна перевага полягає у гнучкості – співробітник може навчатися у будь-який

зручний момент, рухатися по програмі у власному ритмі, повертатися до складних тем стільки разів, скільки потрібно для засвоєння. При цьому не виникає необхідності звільняти людину від робочих обов'язків на тривалий період, організовувати відрядження чи синхронізувати графіки групи слухачів – кожен вчиться тоді, коли йому зручно, не випадаючи з виробничого процесу.

Серед інших форматів навчання персоналу варто виділити shadowing – спостереження за роботою досвідченого колеги протягом робочого дня для розуміння реальних аспектів професії; воркшопи – інтенсивні практичні заняття в малих групах над конкретним завданням з мінімумом теорії; кейс-метод – аналіз реальних бізнес-ситуацій для розвитку аналітичного мислення та навичок прийняття рішень; secondment – тимчасове прикріплення працівника до іншого підрозділу чи організації для набуття специфічного досвіду в іншому середовищі; peer learning – обмін знаннями між колегами одного рівня, де кожен ділиться власною експертизою. Ці методи доповнюють традиційні форми навчання, роблячи процес професійного розвитку більш різноманітним та адаптованим до конкретних потреб організації.

Щоб зрозуміти, яке місце займає розвиток персоналу в сучасних українських організаціях, варто простежити, як змінювався цей процес історично. Еволюцію можна умовно поділити на п'ять основних етапів, кожен з яких відображає певне ставлення до людини як до працівника та її ролі у виробництві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Еволюція підходів до розвитку персоналу

<b>Етап</b>	<b>Період</b>
Використання трудових ресурсів	Кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.
Управління персоналом	Починаючи з 20-х рр. ХХ ст.
Управління людськими ресурсами	Починаючи з 50-х рр. ХХ ст.
Управління людиною	Починаючи з 60-х рр. ХХ ст.
Ефективність менеджменту персоналу	Починаючи з XIX ст.

*Джерело: створено автором на основі [14]*

Перший етап, який можна назвати «Використання трудових ресурсів» , охоплює кінець XIX – початок XX століття і пов'язаний із зародженням наукового підходу до управління працею. Саме в цей період з'являються праці Фредеріка Тейлора, зокрема його «Принципи наукового управління», де вперше систематизовано підходи до організації та нормування праці. Характерною рисою епохи було сприйняття працівника як другорядного ресурсу, своєрідного «придатку» до машини, який розглядався виключно з утилітарної точки зору.

Тейлор виокремив три причини низької продуктивності робітників: їхню солідарність та страх залишитися без роботи через підвищення темпів, недосконалу систему управління на підприємствах, що змушувала людей захищати власні інтереси повільною роботою, та непродуктивні методи виробництва, які призводили до марного витрачання зусиль. Його рішенням стало жорстке нормування праці з диференційованою оплатою – хто справлявся з нормами, отримував високу винагороду, решта залишалася незадоволеною своїми заробітками. Ідеї раціоналізації підхопив Генрі Форд, який запровадив конвеєрне виробництво та стандартизацію операцій, вважаючи, що робітник найефективніший тоді, коли монотонно повторює найпростіші дії без жодної відповідальності.

Така концентрація на продуктивності пояснювалася економічними реаліями того часу – ринок характеризувався величезним незадоволеним попитом, тому головним завданням було наростити обсяги виробництва будь-якою ціною, навіть ціною повного знеособлення працівника [6].

Другий етап, який отримав назву «Управління персоналом», ознаменувався переосмисленням ролі організаційної структури як ключового інструменту раціоналізації праці. Цей період, що розпочався у 20-х роках XX століття, пов'язаний із працями Макса Вебера та Анрі Файоля, які запропонували принципово інші підходи до побудови системи управління.

Вебер розробив концепцію бюрократичної (ідеальної) організації, де управління персоналом вибудовувалося на чітких раціональних засадах. Його модель передбачала функціональний поділ праці, ієрархічну структуру з

визначеними рівнями підпорядкування, систему формальних правил і процедур, що регламентують діяльність. Принциповою новацією стало розуміння організації як системи посад, а не особистостей – саме Вебер запровадив використання посадових інструкцій, які фіксували функції, права та відповідальність. Підбір кадрів він пропонував здійснювати на конкурсній основі за компетенціями, а просування – за стажем, досягненнями та кваліфікацією, що мало забезпечити кар'єрне зростання найздатніших працівників.

Файоль сформулював класичні принципи менеджменту, які досі використовуються в управлінській практиці: розподіл праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух. Характерною рисою цього етапу було сприйняття працівника виключно через призму його місця в організаційній ієрархії та функціональних обов'язків, при цьому соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності залишалися поза увагою дослідників [14].

Третій етап «Управління людськими ресурсами», який розпочався приблизно з 50-х років ХХ століття, став поворотним моментом у розумінні ролі працівника в організації. Каталізатором змін стали результати Хоуторнських експериментів, проведених під керівництвом Елтона Мейо, які переконливо довели, що людина – не просто виконавець функцій, а складна особистість із власними психологічними особливостями, потребами та мотивами.

Представники школи людських відносин виходили з того, що увага до соціально-психологічних аспектів трудової діяльності дає значно більший ефект, ніж лише забезпечення належних фізичних умов праці. Якщо керівництво справді піклується про людей, створює можливості для реалізації їхнього потенціалу, вибудовує відносини на засадах партнерства та співпраці, продуктивність зростає набагато швидше. Фредерік Герцберг підкреслював різницю між гігієнічними факторами (зарплата, умови праці), які лише

попереджають незадоволеність, та мотиваторами (визнання, розвиток, відповідальність), які справді стимулюють до високих результатів.

Принципова зміна полягала в тому, що працівника почали розглядати як цінний ресурс, у який варто інвестувати. Знання, вміння, навички перестали бути чимось статичним – їх треба розвивати, нарощувати, накопичувати, адже саме від якості людського капіталу залежить ефективність організації. Це був перший крок до усвідомлення того, що люди – не витрати, а інвестиції [6].

Четвертий етап «Управління людиною», який почав формуватися приблизно з 60-х років ХХ століття, вивів концепцію людиноцентричного менеджменту на якісно новий рівень. Людина тут розглядається не просто як ресурс, а як центральна фігура організації, одночасно і суб'єкт, і об'єкт управління. Філософія цього підходу будується навколо метафори «організація як сім'я», де функція менеджменту полягає не у формальному адмініструванні, а в управлінні людською особистістю з усією її складністю та унікальністю.

Ключовим фактором, що визначає поведінку працівників, стає організаційна культура. Її формування відбувається на перетині інтересів, цінностей і мотивів як керівників, так і підлеглих, з обов'язковим урахуванням національного менталітету, традицій, звичаїв. Саме японський досвід менеджменту найяскравіше продемонстрував життєздатність такої моделі – і на великих корпораціях, і в малому бізнесі. Для України, де ринкові відносини на той час ще не набули сталої форми, цей досвід мав особливе значення, адже показував можливість поєднання економічної ефективності з гуманістичними цінностями та повагою до людини [6].

П'ятий етап «Ефективність менеджменту персоналу», який виокремила дослідниця Наталія Гавкалова [6], відображає сучасне розуміння ролі працівника в організації через призму інтелектуального капіталу. Знання, компетенції та інтелектуальний потенціал співробітників стають головним чинником досягнення соціально-економічної ефективності підприємства. Теоретичним підґрунтям цього етапу є концепція людського капіталу,

розроблена нобелівськими лауреатами Гері Беккером та Теодором Шульцем, яка згодом отримала розвиток у працях багатьох вітчизняних науковців.

Проте реальна практика українських підприємств часто суперечить цим прогресивним ідеям. Як зауважує дослідник Микола Туленков [21], значна частина керівників прагне «заморозити» людський капітал – утримати наявних працівників без інвестицій у їхній розвиток, уникнути звільнень будь-якою ціною, відмовитися від інновацій заради збереження стабільності. Такий консервативний підхід призводить до деградації кваліфікованих кадрів, втрати ними здатності до саморозвитку, що в підсумку негативно позначається на конкурентоспроможності продукції та перспективах компанії на ринку [9, 11].

Аналізуючи пройдений шлях еволюції підходів до розвитку персоналу, треба визнати, що більшість українських підприємств застрягли десь між другим та третім етапами. Тоді як передові світові компанії вже давно перейшли до вимірювання ефективності управління персоналом через призму інтелектуального капіталу, вітчизняний бізнес здебільшого оперує категоріями формальної ієрархії та базових соціальних гарантій. Це відставання має об'єктивні історичні причини, проте його подолання є необхідною умовою конкурентоспроможності.

Кожному з описаних етапів відповідає певна модель розвитку персоналу, яка узагальнює характерні для нього підходи та інструменти. Модель у цьому контексті – це спрощене відображення реального об'єкта, створене для того, щоб полегшити його вивчення та розуміння складних процесів. Виходячи з логіки історичної еволюції, можна виділити п'ять базових моделей: техніко-центричну (працівник як придаток машини), бюрократичну (працівник як посада в ієрархії), соціо-центричну (працівник як особистість із потребами), партисипативну (працівник як партнер у сімейній організації), знаннево-орієнтовану (працівник як носій інтелектуального капіталу). Взаємозв'язок між етапами управління персоналом та відповідними моделями його розвитку схематично представлено на рис. 1.4.

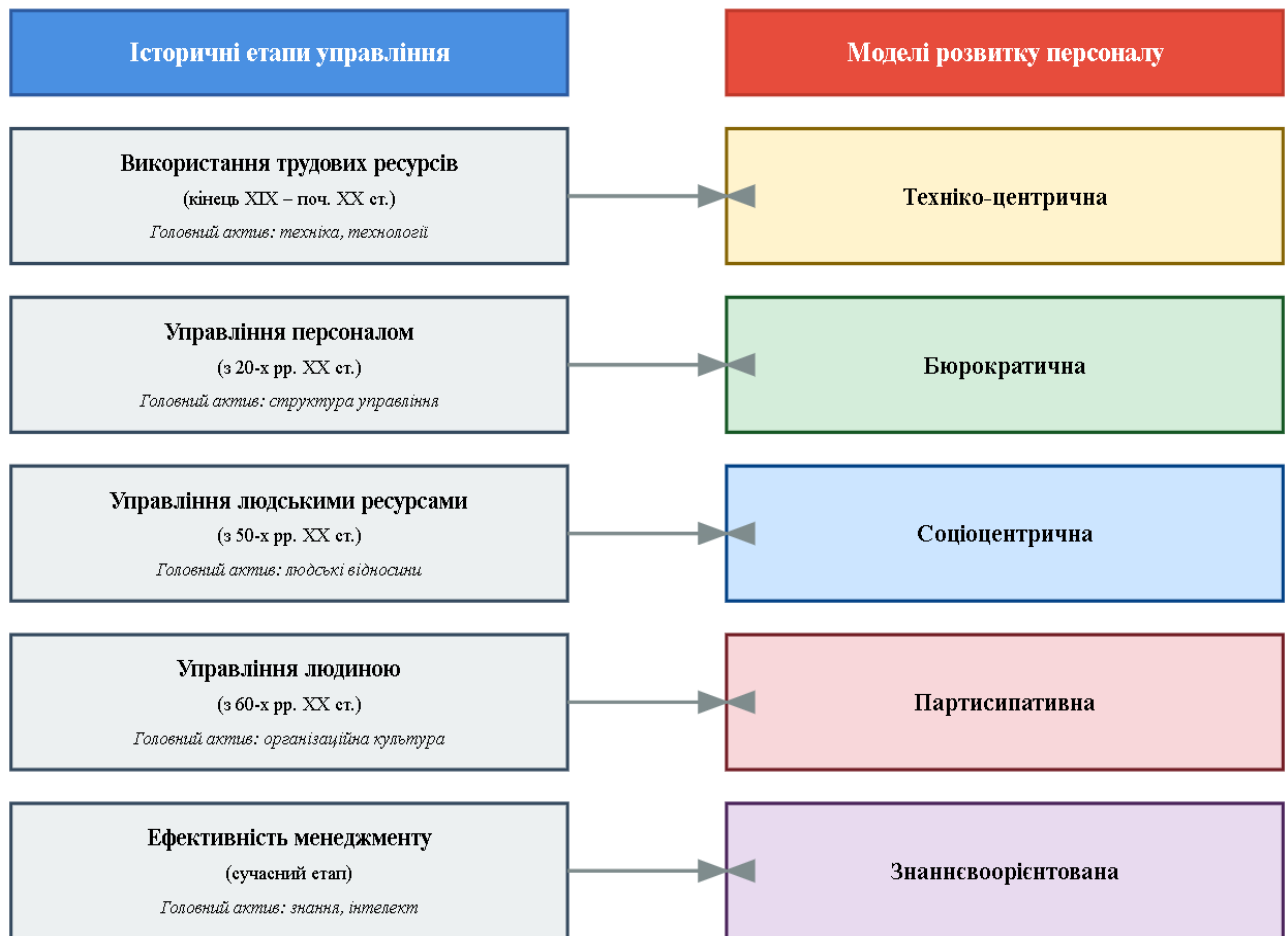


Рисунок 1.4. – Зв'язок між етапами та моделями розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [14]

Техніко-центрична модель характеризується тим, що вкладення спрямовуються не на людей, а на машини та виробничі процеси. Праця організована за принципом максимального вичавлювання зусиль – так звана «потогінна» система, де потреби працівників просто не беруться до уваги. Головне завдання – нарощувати обсяги випуску продукції будь-якою ціною, а основу робочої сили становлять некваліфіковані або низькокваліфіковані люди, які не мають жодного соціального захисту від держави. Працівник у цій моделі – витратний матеріал, який легко замінити, а тому немає сенсу інвестувати в його розвиток чи добробут.

Бюрократична модель обмежує розвиток працівника рамками його посадової інструкції. Людина вчиться лише тому, що безпосередньо стосується виконання формальних обов'язків, а особисті прагнення, потреби в самореалізації чи соціальна динаміка в колективі залишаються поза увагою. Працівник тут – це насамперед посада з чітко визначеним переліком функцій, а не жива особистість з власними амбіціями та інтересами. Розвиток відбувається механічно, за встановленими процедурами, без урахування індивідуальних особливостей чи потенціалу конкретної людини.

Бюрократична модель обмежує розвиток працівника рамками його посадової інструкції. Людина вчиться лише тому, що безпосередньо стосується виконання формальних обов'язків, а особисті прагнення, потреби в самореалізації чи соціальна динаміка в колективі залишаються поза увагою. Працівник тут – це насамперед посада з чітко визначеним переліком функцій, а не жива особистість з власними амбіціями та інтересами. Розвиток відбувається механічно, за встановленими процедурами, без урахування індивідуальних особливостей чи потенціалу конкретної людини.

Соціо-центрична модель виводить на перший план морально-психологічний клімат у колективі та розглядає працівника не лише як професіонала, а як члена соціальної групи. Розвиток тут не обмежується суто фаховими компетенціями – важливо, як людина взаємодіє з іншими, як вписується в команду, які стосунки буде з колегами. Продуктивність праці залежить не стільки від індивідуальної майстерності, скільки від того, наскільки гармонійно функціонує весь колектив як єдиний організм. Тому розвиток окремого працівника обов'язково розглядається в контексті розвитку інших членів групи – не можна вчити когось ізольовано, адже успіх залежить від спільної роботи та взаєморозуміння в команді.

Партисипативна модель передбачає, що працівник стає активним учасником планування власного професійного зростання, а не пасивним об'єктом управлінських рішень. Разом із кадровиком та безпосереднім керівником він визначає, в якому напрямку рухатися, враховуючи специфіку

роботи компанії, ситуацію на ринку, стратегічні плани організації. Ключовий момент – це орієнтація на внутрішню мотивацію самої людини. Якщо працівник не бачить сенсу чи не має бажання розвиватися в певному напрямі, нав'язування такого розвитку буде неефективним. Модель будується на діалозі та узгодженні інтересів: компанія озвучує свої потреби, працівник – свої прагнення, а спільне рішення виникає як компроміс, вигідний обом сторонам.

Знаннево-орієнтований підхід у менеджменті ставить за мету максимально розкрити потенціал провідних фахівців компанії, забезпечуючи їхній професійний розвиток. Така стратегія дозволяє сконцентрувати інтелектуальний капітал, що позитивно впливає на репутацію підприємства на ринку та покращує показники його господарської діяльності. Знання зберігаються як у фізичній формі – електронних базах даних і паперовій документації, – так і у вигляді особистого досвіду працівників.

Становлення економіки знань потребує активного впровадження інформаційних систем, які здатні перетворювати досвід у структуровані дані та забезпечувати їх обмін через цифрові канали комунікації. Дослідники стверджують, що у високорозвинених державах частка ВВП, яка формується завдяки знанням, сягає близько 40 відсотків, при цьому конкурентоспроможність національного господарства прямо пов'язана з тим, наскільки ефективно країна накопичує та застосовує знання разом із технологіями. Інвестиції в освіту та створення інформаційних платформ для обміну досвідом стають вирішальними факторами інноваційного прогресу, а їхнє поширення забезпечує зростання ефективності праці та кваліфікаційний розвиток кадрів.

Сучасність характеризується кардинальною трансформацією суспільних пріоритетів, що відображається й у сфері освіти. Традиційна модель, що передбачала завершення навчання на певному етапі життя, поступається місцем концепції навчання впродовж усієї кар'єри. Виховання внутрішньої потреби людини постійно вдосконалювати свою кваліфікацію стає критично важливим завданням, оскільки саме від цього залежать швидкість технологічних змін,

формування нової економічної моделі, заснованої на знаннях, та практична реалізація принципів збалансованого суспільного розвитку [14].

Вибір моделі розвитку персоналу залежить від кількох чинників: стратегічних цілей організації, специфіки її діяльності, наявних ресурсів, рівня кваліфікації працівників, корпоративної культури, темпів технологічних змін у галузі та потреб ринку. Також важливу роль відіграють розмір компанії, її фінансові можливості та готовність керівництва інвестувати в людський капітал.

### **1.3. Особливості управління розвитком персоналу в туристичній галузі**

Ефективне керівництво туристичними компаніями сьогодні вимагає серйозного підходу, адже галузь характеризується значною конкурентною боротьбою, а уподобання туристів змінюються дуже швидко. Для успішної діяльності підприємствам варто ретельно досліджувати ринкову ситуацію, контролювати коливання попиту та шукати способи його нарощування. Найперспективнішим напрямком тут видається урізноманітнення пропозиції – як цілісних турів, так і окремих сервісів, що дасть змогу краще задовольнити запити різних категорій туристів [12].

Для турагенцій зараз найважливіше – налагодити дієве управління компанією загалом і процесом реалізації турпослуг зокрема. Ключовою фігурою тут виступає менеджер, адже саме від його компетентності та особистих якостей залежить, чи обере клієнт саме цю фірму. Тому кваліфіковані фахівці отримують чималу зарплату, хоча дефіцит таких працівників відчувається гостро.

Сучасний туристичний бізнес висуває до менеджерів низку вимог. По-перше, потрібні теоретичні знання з соціальної психології, розуміння управлінських методик та специфіки роботи. По-друге, важлива глибока фахова

підготовка за профілем діяльності. По-третє, не обійтись без додаткових навичок: володіння мовами, впевнене користування комп'ютером, обізнаність у юридичних, психологічних та філософських питаннях.

Серед особистих характеристик цінуються моральна стійкість, сила волі, креативність, рішучість у досягненні результатів, ініціативність, надійність у виконанні домовленостей, справедливість, тактовність, охайність, привабливість у спілкуванні та почуття гумору. Обов'язковими є дотримання етичних принципів і дисципліна.

Щодо ділових якостей – менеджер повинен самостійно приймати рішення, вміти організовувати власну роботу, згуртовувати команду та грамотно застосовувати мотиваційні інструменти. Нарешті, комунікативні здібності передбачають легкість у встановленні контактів з людьми різних професій і статусів, створення сприятливої атмосфери в колективі та швидке налагодження довірливих стосунків з клієнтами [20].

У цьому контексті варто наголосити на тому, що туристична діяльність має виразний інноваційний характер. Дослідник Р. О. Винничук справедливо зауважує: сучасна економіка будується на нових знаннях, а конкурентна боротьба розгортається передусім у науково-технологічній площині. На його думку, українські виші поки що не забезпечують належної якості та доступності вищої освіти, через що компанії різних секторів, включно з туристичним, відчують гострий дефіцит підготовлених фахівців з достатнім рівнем кваліфікації [4].

Щоб ефективно формувати, розвивати та використовувати потенціал персоналу туристичних компаній, потрібен правильний вибір методів та інструментів управлінського впливу. Дослідниця Т. В. Гринько підкреслює: результативність реалізації управлінських функцій і принципів у туристичних фірмах безпосередньо залежить від того, наскільки вдало застосовуються методи керівництва. Вона звертає увагу, що різні методи взаємодоповнюють один одного, їх можна використовувати як поодиночі, так і в комбінаціях – залежно від особливостей конкретного підприємства.

За твердженням Гринько, управлінські методи за змістом відповідають базовим функціям менеджменту: прогнозуванню, плануванню, мотивації, контролю та регулюванню. Саме реалізація цих функцій дозволяє раціонально використовувати ресурси компанії та оперативно реагувати на зміни, спричинені внутрішніми чи зовнішніми чинниками [4].

Особливості управління розвитком персоналу в туристичній галузі полягають у специфічних вимогах до працівників, умовах діяльності підприємств і динаміці ринку послуг. Цей процес має свої відмінності порівняно з іншими сферами, адже туризм поєднує високу клієнтоорієнтованість, сезонність і необхідність постійного вдосконалення комунікативних та сервісних навичок.

Основні особливості управління розвитком персоналу в туризмі:

- клієнтоорієнтованість розвитку – основна увага приділяється формуванню у персоналу високої культури обслуговування, умінню працювати з клієнтами різних національностей і ментальностей;
- сезонність роботи – обумовлює потребу у гнучких формах навчання, швидкій адаптації нових працівників і створенні кадрового резерву на пікові періоди;
- мультифункціональність працівників – працівники часто виконують кілька функцій, тому розвиток спрямований на розширення компетенцій і універсалізацію навичок;
- міжкультурна комунікація – навчання персоналу включає розвиток мовних і міжкультурних компетентностей, толерантності, дипломатичності у спілкуванні з туристами;
- інноваційність і цифровізація – розвиток персоналу передбачає оволодіння сучасними технологіями бронювання, CRM-системами, онлайн-просуванням туристичних продуктів;

– мотивація та емоційна стабільність – особлива увага приділяється формуванню стресостійкості, умінню працювати в емоційно насиченому середовищі та підтриманню позитивного іміджу компанії;

– постійне навчання – через змінність ринку, нові маршрути, продукти і сервіси необхідне безперервне підвищення кваліфікації та самонавчання працівників.

Управління розвитком персоналу в туристичній галузі, таким чином, має стратегічний характер і є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки якість туристичних послуг безпосередньо залежить від професійного рівня, мотивації та особистої культури персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності**

Туристична фірма «Поїхали з нами» – самостійна юридична особа, яка здійснює діяльність на підставі ліцензії. За формою організації – мережа туристичних агенцій. За формою власності – товариство з обмеженою відповідальністю.

Туристичне підприємство ТОВ «Поїхали з нами» має власні печатку, фірмові бланки, емблему та знак обслуговування, зареєстровані відповідно до чинного законодавства.

Туристична компанія «Поїхали з нами» сьогодні посідає провідні позиції на українському ринку туристичних послуг. У її структурі – більше 400 офісів, що працюють у 90 містах країни. За цими показниками компанія випереджає конкурентів [26].

Навіть у складні часи бізнес не згорнув діяльність, а продовжив зростати: відкривалися нові представництва, збільшувалися продажі, з'являлися нові послуги. Зокрема, компанія почала допомагати українцям із пошуком роботи за межами країни.

Історія «Поїхали з нами» розпочалася у 2004-му. Компанію заснували троє партнерів – Антон Рудич, Марія Терехова та Олексій Коваль. Спочатку вони запустили сайт [www.turne.ua](http://www.turne.ua) і розробили програму IntelliTracker (пізніше її перейменували на Cognesia) – продукт для веб-аналітики. На той момент це були справді нові рішення для ринку, адже інтернет тільки починав набирати обертів.

На порталі [www.turne.ua](http://www.turne.ua) з'явилася рекламна платформа та система, через яку турагенції могли отримувати замовлення. Але виникла несподівана

проблема: туристичний бізнес просто не бачив сенсу виходити в онлайн. Компанії ставилися до цього скептично і не розуміли переваг. Хоча зараз це здається дивним, тоді це було реальною перешкодою.

Засновники знайшли вихід – вирішили створити власну мережу турагенцій. Вона мала стати живим прикладом того, як інтернет-інструменти допомагають залучати клієнтів і розвивати бізнес.

Перший офіс відкрили у 2004 році в центрі Києва, на Червоноармійській. Зараз він уже не працює. Через два роки запустили другий офіс, ще за рік – третій. Саме після цього мережа почала швидко розширюватися.

Практично всі офіси – а це 98% – працюють за франчайзинговою моделлю на умовах комерційної концесії. Кожен із них функціонує як окремий бізнес.

Мережа «Поїхали з нами» працює не лише в Україні. Франчайзингові офіси компанії також відкрито в Казахстані та Молдові [26].

Турагентство «Поїхали з нами» продає авіаквитки та пропонує Travelsim. Співробітники допомагають туристам знайти найвигідніші маршрути, а для довгих перельотів – підібрати зручну стиковку рейсів.

Підприємство співпрацює з понад двадцятьма міжнародними компаніями, які спеціалізуються на прийомі та відправці туристів. Основний напрямок роботи ТОВ «Поїхали з нами» – масовий туризм. Досвід роботи з великими групами мандрівників і вміння швидко реагувати на форс-мажорні обставини дозволяють компанії відбирати перевірені готелі та надійних авіаперевізників.

Клієнтам пропонують різні варіанти відпочинку: від класичних турів до організації семінарів, конференцій, дитячих поїздок та VIP-подорожей. ТОВ «Поїхали з нами» заслужило репутацію однієї з найтехнологічніших компаній на ринку туристичних послуг [26].

Робочі процеси в офісах максимально автоматизовані та синхронізовані між собою. Система онлайн-бронювання працює швидко і зручно для користувачів. Повна комп'ютеризація виключає ризик втрати даних і забезпечує безперебійне обслуговування клієнтів.

Компанія серйозно ставиться до контролю якості на кожному етапі. Від отримання заявки до повернення туристів додому – весь процес перебуває під пильним наглядом.

Нещодавно з'явився ще один напрямок роботи – допомога у працевлаштуванні за кордоном. Компанія займається пошуком вакансій у Польщі, Чехії, Німеччині та інших країнах.

Щоб оцінити ефективність роботи туристичної компанії, проаналізуємо фінансово-економічні показники ТОВ «Поїхали з нами». В розрахунках використано дані з форми № 1 «Баланс» (дод. Б, Г) та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» (дод. В,Д) за 2022-2024 роки.

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії за останні три роки, на підставі даних фінансових звітів за 2022-2024 роки, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Поїхали з нами» за 2022 – 2024 роки

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення		2024 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (грн.)	5216000	6356000	1140000	121,856	43637000	37281000	686,548
2	Собівартість реалізованої продукції (грн.)	318000	516000	198000	162,264	32793000	32277000	6355,233
3	Чистий прибуток (грн.)	-2204000	-8686000	-6482000	394,101	102000	8 788 000	1,174

*Джерело: складено автором на основі [дод. Б, В, Г, Д]*

Дохід компанії за аналізований період показав неоднорідну динаміку. У 2022 році він становив 5,2 млн грн, наступного року збільшився до 6,4 млн грн – приріст склав близько 22%. Але найбільш вражаючі зміни відбулися саме в 2024 році, коли дохід підскочив до 43,6 млн грн. Це майже в сім разів більше, ніж роком раніше.

Таке різке зростання пояснюється кількома факторами. По-перше, туристична галузь почала відновлюватися після кризових явищ попередніх років. По-друге, компанія розширила спектр послуг, додавши напрямок з працевлаштування за кордоном. По-третє, мережа продовжила експансію, відкриваючи нові точки продажу.

Витратна частина теж демонструє зростання, але з певними особливостями. Якщо в 2022 році собівартість була на рівні 3,2 млн грн, то в 2023-му піднялася до 5,2 млн грн. А от 2024 рік приніс стрімке збільшення до 32,8 млн грн.

Тут важливо звернути увагу на співвідношення темпів. Собівартість виросла приблизно в 6,3 рази, тоді як дохід – майже в 6,9 рази. Різниця невелика, але вона є, і це добрий знак. Означає, що компанія не просто нарощує обсяги, а робить це з певною економією на масштабі.

2022 рік закінчився зі збитком у 2,2 млн грн. Наступний рік виявився ще гіршим – мінус перевищив 8,6 млн грн. У 2024 році компанія нарешті вийшла в плюс, заробивши 102 тис. грн чистого прибутку. Звучить непогано після двох збиткових років, але якщо поррахувати рентабельність – виходить лише чверть відсотка. За весь рік роботи з доходом під 44 мільйони чистими залишилося трохи більше сотні тисяч.

Компанія пройшла через складний період збитковості в 2022 році, ймовірно пов'язаний з початком повномасштабної війни. 2023 рік став перехідним етапом з мінімальними операціями та символічним прибутком. А 2024 рік продемонстрував кардинальне відновлення бізнесу з кратним зростанням всіх ключових показників, що свідчить про успішну адаптацію до нових умов та ефективну бізнес-стратегію.

Для поглибленого вивчення фінансово-економічного стану ТОВ «Поїхали з нами» доцільно розрахувати основні фінансові коефіцієнти, користуючись фінансовими звітами за за 2022, 2023 та 2024 роки. Це дасть змогу оцінити ділову активність, майновий стан, рентабельність, фінансову стійкість та ліквідність (платоспроможність) підприємства.

Аналіз ділової активності (табл 2.2) показує, наскільки ефективно працює підприємство в основній діяльності.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Поїхали з нами»

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення		2024 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	0,0148	0,017	0,002	112,84	0,108	0,091	646,71
2	Фондовіддача	1,424	2,333	0,908	163,75	21,797	19,464	934,48
3	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	0,015	0,017	0,002	112	0,109	0,092	641,176
4	Період одного обороту обігових коштів (днів)	24000	21428,6	-2571,4	89,29	3 314,9	-18113,7	15,47
5	Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	0,154	2,4583	2,304	1597,34	155,934	153,476	6 343,18
6	Період одного обороту запасів (днів)	2339,181	146,443	-2192,74	6,26	2,309	-144,134	1,58
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	0,032	0,038	0,006	119,37	0,2484	0,212	660,64
8	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	11 250	9 473,68	-1854,1	83,78	1 449,28	-8125,193	15,14
9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	260,798	95,372	-165,426	36,57	1,46	-93,912	1,53
10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	-0,421	-0,302	0,12	71,6	-2,081	-1,78	690,05

Джерело: складено автором на основі [дод. Б, В, Г, Д]

Цей аналіз базується на швидкості обертання фінансових ресурсів – чим швидше обертаються кошти компанії, тим результативніше вона використовує наявні активи для генерування доходу

Показник загальної оборотності активів зріс з 0,0148 у 2022 році до 0,108 у 2024-му. Це означає зростання ефективності майже в сім разів. Але навіть покращений результат говорить про те, що активи роблять повний оборот лише раз на дев'ять років.

Показник фондоддачі виріс з 1,424 до 21,797 за три роки. Кожна гривня, вкладена в обладнання та меблі, приносить майже 22 гривні доходу, що є нормальним для туристичного бізнесу.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів повторює загальну картину – зріс з 0,015 до 0,109. Період їх обороту скоротився з 24 тисяч днів до 3315.

Оборотність запасів зросла до 155,934 – це означає, що запаси оновлюються кожні два дні. Період обороту склав всього 2,3 дні.

Оборотність дебіторської заборгованості зросла з 0,032 до 0,248, але це все одно дуже мало.

Період погашення кредиторської заборгованості впав з 261 дня до 1,46. Це свідчить про хорошу фінансову дисципліну.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу від'ємний всі три роки: -0,421, -0,302 та -2,081. Це можливо лише коли сам капітал від'ємний. Накопичені збитки минулих років перевищили статутний капітал, і компанія формально неплатоспроможна. Звичайно, вона продовжує працювати, але ситуація не найкраща.

Погіршення показника в 2024 році виглядає дивно на тлі зростання виручки. Але пояснюється просто: виручка виросла в сім разів, а власний капітал відновлюється повільно через невеликий прибуток.

Компанія показує потужне операційне зростання. Виручка злетіла в сім разів, запаси обертаються блискавично, основні засоби працюють ефективно. Але є фундаментальна проблема з управлінням грошовими потоками.

Головна проблема – дебіторська заборгованість, яка повертається роками, тоді як з постачальниками доводиться розраховуватися миттєво. Це створює постійний касовий розрив і не дає досягти потенційного прибутку.

Далі наведено аналіз показників майнового стану в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «Поїхали з нами»

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення		2024 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Частка основних засобів в активах	0,0104	0,0072	-0,0032	69,23	0,005	-0,0022	69,44
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,8481	0,887	0,0389	104,59	0,9171	0,0301	103,39
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,0227	0,9993	-0,0234	0,98	0,9992	-0,0001	99,99
4	Частка оборотних виробничих активів	0,4716	0,5333	0,0617	113,08	0,5469	0,0136	102,55

*Джерело: складено автором на основі [дод. Б, В, Г, Д]*

Показник частки основних засобів в активах демонструє стабільно низькі значення протягом усього періоду. У 2022 році він становив 0,0104, потім трохи знизився до 0,0072 у 2023-му, а в 2024-му ледве піднявся до 0,005. Це означає, що основні засоби займають лише половину відсотка від усіх активів компанії.

Така структура типова для сервісного бізнесу. Туристичні агенції не потребують великих виробничих потужностей, складів чи дорогого обладнання. Основні фонди тут – це офісні меблі, комп'ютери, можливо системи бронювання.

У 2022 році знос основних засобів становив 84,81% – тобто більше чотирьох п'ятих вартості основних засобів вже самортизовано. До 2023 року ситуація трохи покращилася – знос зменшився до 88,7%, а в 2024-му виріс до 91,71%. В контексті туристичного бізнесу це не так критично. Комп'ютери та

офісні меблі можуть служити роками, навіть якщо формально вже повністю амортизовані. Головне, щоб вони виконували свої функції.

Зростання зносу в 2024 році на 3% свідчить про те, що компанія не здійснювала значних інвестицій в оновлення матеріальної бази, зосередившись натомість на операційному зростанні.

Показник оновлення основних засобів залишається стабільним протягом трьох років на рівні близько одиниці: 1,0227 у 2022-му, 0,9993 у 2023-му та 0,9992 у 2024-му. Це означає, що вартість основних засобів на кінець року майже дорівнює їх вартості на початок. Така стабільність говорить про те, що компанія не розширяла свою матеріальну базу.

Показник частки оборотних виробничих активів зріс з 47,16% у 2022 році до 53,33% у 2023-му, а потім до 54,69% у 2024-му. Це означає, що більше половини всіх активів компанії становлять оборотні кошти. Зростання на 13% за 2023 рік та ще на 2,5% за 2024-й показує поступове збільшення частки оборотних активів.

Майновий стан компанії відображає типову для сервісного бізнесу структуру з домінуванням оборотних активів. Мінімальна частка основних засобів дозволяє швидко масштабуватися, але високий знос свідчить про відсутність інвестицій в оновлення матеріальної бази.

Показники рентабельності дають змогу зрозуміти, наскільки ефективно підприємство перетворює ресурси на прибуток та чи виправдовують результати діяльності вкладені зусилля.

Аналіз цих показників представлений в таблиці 2.4.

Показник рентабельності активів показує, скільки прибутку дає кожна гривня активів. У 2022 році він становив -6,25%, у 2023-му впав до -22,79%, а в 2024-му нарешті вийшов у плюс – 0,25%. Це означає, що два роки компанія працювала зі збитком, причому в 2023 році ситуація погіршилася. У 2024-му вдалося заробити, але рентабельність мізерна – чверть відсотка. Для порівняння, нормальний показник – 10-15%.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Поїхали з нами»

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення		2024 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	-0,0625	-0,2279	-0,1654	364,64	0,0025	0,2304	-1,1
2	Рентабельність власного капіталу	1,7799	4,1226	2,3427	231,62	-0,0486	-4,1712	-1,18
3	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-4,2255	-13,6658	-9,4403	323,41	0,0234	13,6892	-0,17
4	Коефіцієнт реінвестування	0,6072	0,2541	-0,3531	41,5	-21,5363	-21,7904	-8 475,52
5	Період окупності капіталу	-15,9885	-4,3873	11,6012	27,44	396,2373	400,6246	-9 031,46
6	Період окупності власного капіталу	0,5618	0,2426	-0,3192	43,18	-20,5559	-20,7985	-8 473,17

Джерело: створено автором на основі [дод. Б, В, Г, Д]

Показник рентабельності активів показує, скільки прибутку дає кожна гривня активів. У 2022 році він становив -6,25%, у 2023-му впав до -22,79%, а в 2024-му нарешті вийшов у плюс – 0,25%. Це означає, що два роки компанія працювала зі збитком, причому в 2023 році ситуація погіршилася. У 2024-му вдалося заробити, але рентабельність мізерна – чверть відсотка. Для порівняння, нормальний показник – 10-15%.

Цифри в рентабельності власного капіталу виглядають дивно: 178% у 2022-му, 412% у 2023-му і раптом -4,86% у прибутковому 2024-му. Парадокс пояснюється від'ємним власним капіталом через непокриті збитки. Коли капітал від'ємний, формула дає спотворені результати. У збиткові роки мінус ділився на

мінус, даючи плюс. У 2024-му плюс поділили на мінус – вийшло мінус. Тому цей показник тут не працює вірно.

Рентабельність продажу – найбільш показовий коефіцієнт. У 2022 році компанія втрачала 4,22 грн на кожній гривні виручки – збитки в чотири рази перевищували дохід. У 2023-му стало ще гірше – збитки в 13 разів більші за виручку. А от 2024 рік приніс переломний момент – рентабельність 2,34%.

У 2022-2023 роках показник коефіцієнту реінвестування формально позитивний, але фактично безглуздий – реінвестувати нічого, бо прибутку немає. У 2024-му він став різко від'ємним (-21,54), що може означати, що весь прибуток пішов на покриття старих боргів і додатково знадобилося зовнішнє фінансування.

У збиткові роки показник періоду окупності капіталу від'ємний, що логічно – капітал не окупається. У 2024 році він став позитивним, але величезним – 396 років. При поточному прибутку 102 тисячі гривень знадобиться чотири століття для окупності вкладеного капіталу. Нормальний термін – 3-7 років. Це яскраво демонструє, наскільки низька рентабельність бізнесу.

Через від'ємний капітал показник періоду окупності власного капіталу дає нереалістичні значення в усі три роки. Поки власний капітал не відновиться до позитивних значень, цей коефіцієнт не має практичного сенсу.

Компанія пережила дві важкі кризи і тільки починає відновлюватися. Вдалося вийти на прибуток, але він настільки малий порівняно з масштабами бізнесу, що всі показники залишаються в критичній зоні.

Аналіз показників фінансової стійкості дає можливість визначити, наскільки підприємство спроможне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями, підтримувати стабільну роботу та забезпечувати перспективи для подальшого розвитку.

Результати цього аналізу представлено в наведеній нижче таблиці (табл 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Поїхали з нами»

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення		2024 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власні обігові кошти (виробничий, функціонуючий капітал)	-1639500	-2403200	-763 700	146,58	-2315100	88 100	96,33
2	Коефіцієнт забезпечення оборонних активів власними коштами	-0,0471	-0,0636	-0,0165	135,03	-0,0576	0,006	90,56
3	Маневреність власних обігових коштів	-1,0095	-0,2267	0,7828	22,46	-0,2241	0,0026	98,85
4	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-7,9356	-11,4493	-3,5137	144,28	-11,0086	0,4407	96,15
5	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,0351	-0,0553	-0,0202	157,55	-0,0519	0,0034	93,85
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,324	1,1406	-0,1834	86,14	1,1042	-0,0364	96,81
7	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	-0,034	-0,0524	-0,0184	154,12	-0,0493	0,0031	94,08
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0351	-0,0553	-0,0202	157,55	-0,0519	0,0034	93,85

Джерело: складено автором на основі [дод. Б, В, Г, Д]

Показник власних оборотних коштів від'ємний протягом усіх трьох років: -1,64 млн грн у 2022-му, -2,40 млн у 2023-му та -2,32 млн у 2024-му. Це означає, що поточні зобов'язання перевищують оборотні активи. Компанія не має власних коштів для фінансування поточної діяльності.

Норма коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами – мінімум 0,1. Фактично: -0,047 у 2022-му, -0,064 у 2023-му, -0,038 у 2024-му. Від'ємні значення підтверджують, що жодна частина оборотних активів не фінансується за рахунок власних джерел. Компанія повністю залежить від кредиторів. Покращення в 2024 році – позитивний тренд.

Показник маневреності власних оборотних коштів від'ємний: -1,01 у 2022-му, -0,23 у 2023-му, -0,22 у 2024-му. Різке покращення в 2023 році пояснюється зміною структури дефіциту. Стабілізація в 2024-му означає, що погіршення припинилося. Але економічного сенсу показник набуде лише після появи позитивних власних оборотних коштів.

Норма коефіцієнту забезпечення запасів власними коштами – 0,6-0,8. Реально: -7,93 у 2022-му, -11,45 у 2023-му, -11,01 у 2024-му. Дефіцит власних коштів перевищує вартість запасів у 8-11 разів. Це означає, що не лише запаси, а й значна частина інших активів фінансується за рахунок боргів.

Від'ємні значення коефіцієнту фінансової незалежності пояснюються від'ємним власним капіталом через непокриті збитки. Компанія формально неплатоспроможна – зобов'язання перевищують активи. Невелике покращення в 2024-му показує повільне виправлення ситуації.

Високі значення коефіцієнту маневреності власного капіталу не мають економічного сенсу через від'ємний власний капітал.

Від'ємні значення коефіцієнту фінансової стабільності показують повну залежність від кредиторів. На кожну гривню боргів має припадати мінімум гривня власних коштів. Тут же боргів у 20-30 разів більше, ніж абсолютної величини від'ємного капіталу.

Показники коефіцієнту фінансової стійкості: 0,035 у 2022-му, -0,033 у 2023-му, -0,032 у 2024-му. У 2022-му був мінімально позитивним, але в наступні роки став від'ємним. Це означає відсутність стабільної фінансової бази.

Всі показники фінансової стійкості знаходяться в критичній зоні. Компанія має від'ємний власний капітал, від'ємні власні оборотні кошти,

повністю залежить від кредиторів. Причина – накопичені збитки 2022-2023 років.

Позитивний момент – у 2024 році більшість показників перестала погіршуватися або почала трохи покращуватися.

Аналіз ліквідності дає змогу визначити, наскільки підприємство спроможне розраховуватися за своїми поточними боргами, використовуючи наявні оборотні активи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності ТОВ «Поїхали з нами»

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення		2024 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,9551	0,9402	-0,0149	98,44	0,9455	0,0053	100,56
2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,9494	0,935	-0,0144	98,48	0,9406	0,0056	100,6
3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,0454	0,0135	-0,0319	29,74	0,0122	-0,0013	90,37
4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	3 306,66	2 866,19	-440,47	86,68	467,19	-2 399	16,3

Джерело: складено автором на основі [дод. Б, В, Г, Д]

Показники коефіцієнту поточної ліквідності: 0,96 у 2022-му, 0,94 у 2023-му, 0,95 у 2024-му. Всі три роки нижче норми – на кожен гривню боргу припадає лише 94-96 копійок оборотних активів. Навіть продавши всі оборотні активи, компанія не зможе повністю розрахуватися з поточними зобов'язаннями. Це технічна неплатоспроможність.

Показники коефіцієнту швидкої ліквідності: 0,95 у 2022-му, 0,94 у 2023-му, 0,94 у 2024-му. Знаходиться в межах норми. Компанія може розрахуватися з

боргами за рахунок дебіторки та грошей без продажу запасів. Майже збігається з поточною ліквідністю, бо запаси мізерні.

Показники коефіцієнту абсолютної ліквідності: 0,045 у 2022-му, 0,014 у 2023-му, 0,012 у 2024-му. Критично нижчий за норму в 15-30 разів. У 2023-2024 роках компанія може миттєво оплатити лише 1-1,5% боргів наявними грошима. Гострий дефіцит грошових коштів – головна проблема ліквідності.

Показники співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості: 3307 у 2022-му, 2866 у 2023-му, 467 у 2024-му. Дебіторка перевищує кредиторку в десятки разів. У 2022 році – в 33 рази, у 2024-му – майже в 5 разів. Це ненормальний дисбаланс. Клієнти винні величезні суми, а компанія сама майже нікому не винна через миттєве погашення боргів постачальникам.

Ліквідність компанії критично низька. Основна проблема – величезна дебіторська заборгованість при мінімумі грошей. Коефіцієнт поточної ліквідності нижчий за одиницю означає технічну неплатоспроможність. Абсолютна ліквідність 1-1,5% вказує на гострий дефіцит готівки.

На основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Поїхали з нами» за 2022-2024 роки можна зробити висновок, що у ТОВ «Поїхали з нами» є дві сторони. З операційної точки зору вона успішна: потужне зростання виручки, швидка оборотність, ефективне використання ресурсів. З фінансової точки зору вона критично слабка: від'ємний капітал, маленька рентабельність, дефіцит ліквідності.

Компанія довела здатність виживати в найскладніших умовах та швидко відновлюватися. Але поки не вирішені фундаментальні проблеми з дебіторською заборгованістю та рентабельністю, вона залишається фінансово вразливою.

## 2.2. Аналіз кадрової політики та системи управління розвитком персоналу

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство «Поїхали з нами» здобуло довіру серед провідних українських компаній.

Організаційна структура ТОВ «Поїхали з нами» формує каркас, на якому базуються ключові адміністративні функції підприємства (рис. 2.1). Компанія використовує лінійно-функціональну модель управління.

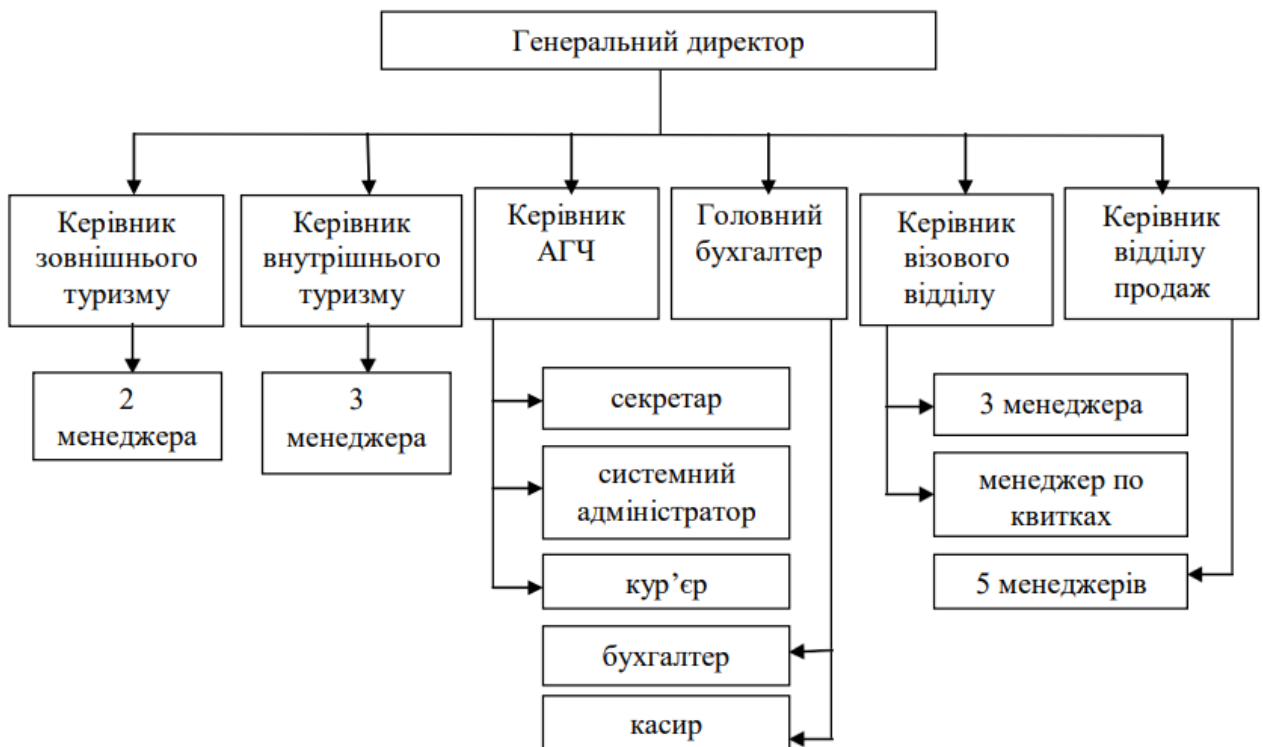


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Поїхали з нами»

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства*

Організаційна схема управління туристичним підприємством мережі «Поїхали з нами» побудована на таких принципах: доцільність, гнучкість, мінімальна кількість управлінських ланок, оптимізація чисельності персоналу, висока кваліфікація працівників, зниження накладних витрат.

Лінійні керівники відповідають за прийняття рішень. Функціональні підрозділи надають інформацію та допомагають керівництву опрацьовувати конкретні питання, готувати рішення, програми й плани. Функціональні служби передають свої рішення виконавцям або через вищого керівника, або безпосередньо – якщо мають відповідні повноваження. Зазвичай функціональні підрозділи не можуть самостійно давати розпорядження виробничим відділам.

Роль та повноваження функціональних служб визначаються масштабами діяльності компанії та загальною структурою управління.

Аналіз розподілу функцій управління всередині туристичного підприємства мережі «Поїхали з нами» наведено в табл. 2.1.

Функціональні служби займаються технічною підготовкою виробництва, опрацьовують різноманітні варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням виробничими процесами, звільняють лінійних керівників від необхідності займатися плануванням, фінансовими розрахунками та матеріально-технічним забезпеченням.

Конкретні обов'язки на посадах визначаються посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців. Ці інструкції розробляють та затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, беручи до уваги конкретні завдання й обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп, а також особливості штатного розпису конкретного підприємства.

У посадовій інструкції також закріплені права працівника і його відповідальність. Інструкції мають відображати повний перелік завдань і обов'язків, повноважень та відповідальності, за необхідності містити потрібні пояснення, а всі терміни повинні мати чіткі визначення.

Стимулювання професійного навчання та розвитку персоналу – важлива складова системи роботи з кадрами. Завдяки цьому підвищується ефективність праці співробітників, що безпосередньо впливає на досягнення ключової мети компанії – максимізації прибутку.

Таблиця 2.1 – Розподіл функцій управління ТОВ «Поїхали з нами»

Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Функції посадової особи, підрозділу підприємства	Завдання до вирішення
Генеральний директор	Здійснює керівництво зовнішніми та внутрішніми підрозділами компанії	Відповідає за побудову взаємовідносин із зовнішнім середовищем та на міжнародному рівні, контролює діяльність керівників відділів та головного бухгалтера
Головний бухгалтер	Очолює бухгалтерську службу, керує веденням бухгалтерії та касовими операціями	Подає звіти директору, формує посадові інструкції та штатний розклад працівників, погоджує їх з директором
Менеджер по збуту і рекламі	Організовує та координує продажі, займається підготовкою пропозицій щодо конкретних рекламних кампаній на основі маркетингових планів та бюджету фірми	Аналізує туристичний ринок в Україні та за її межами, готує пропозиції щодо розвитку співпраці із закордонними партнерами, веде аналіз клієнтських запитів, регулярно проводить маркетингові дослідження, шукає нові маршрути та тури
Менеджер по туризму	Головний менеджер контролює та координує роботу менеджерів за напрямками, організовує прийом іноземних туристів, спостерігає та вирішує питання непорозумінь, взаємодіє з клієнтами	Персонально відповідає за організацію співпраці (за напрямком туристів) із закріпленою країною (компанією), готує проекти угод про партнерство, забезпечує контроль виконання договірних зобов'язань, бере участь у переговорах, готує матеріали до переговорів щодо співробітництва, щомісяця готує звіти по обсягу наданих туристичних послуг, займається організацією виїзду туристичних груп з узгодженим графіком, контролює та планує виконання програм перевезення, контролює виконання договірних відносин
Керівник транспортного відділу	Визначає потреби та здійснює розрахунки щодо необхідних транспортних засобів для організації перевезень	Контролює та планує виконання програм перевезення

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства*

Система стимулювання професійного розвитку працівників у туристичній фірмі «Поїхали з нами» включає два основні напрямки:

1. матеріальне стимулювання:

- підвищення заробітної плати відповідно до здобутої кваліфікації;
- участь працівників у розподілі прибутку компанії;

- пряма залежність оплати від вкладених зусиль і результатів роботи.
2. нематеріальне стимулювання:
- публічне визнання досягнень та похвала;
  - можливості кар'єрного зростання і службового просування;
  - залучення до неформальних організацій;
  - підвищення престижу та авторитету в колективі.

Щоб сформувати ефективну систему мотивації, на підприємстві щорічно проводять опитування співробітників. Це допомагає з'ясувати, які мотиви є найважливішими для персоналу.

Навчання персоналу в «Поїхали з нами» організоване з урахуванням специфіки туристичного бізнесу та потреб компанії.

Нові співробітники проходять адаптаційний період, під час якого їх знайомлять з внутрішніми процедурами, програмним забезпеченням для бронювання та особливостями роботи з клієнтами. Досвідчені менеджери виступають наставниками для новачків.

Діючі працівники регулярно підвищують кваліфікацію через:

- тренінги з продажу туристичних послуг;
- семінари про нові туристичні напрямки та готельні мережі;
- навчання роботі з оновленим програмним забезпеченням;
- вивчення змін у законодавстві та правилах в'їзду до різних країн.

Компанія також організовує ознайомчі поїздки (інфотури) для менеджерів, щоб вони особисто познайомилися з готелями та курортами, які пропонують клієнтам. Це допомагає давати більш точні рекомендації туристам.

Частина навчання проходить онлайн через корпоративні платформи, що особливо зручно для співробітників з різних міст мережі.

Корпоративні навчальні платформи в «Поїхали з нами» відіграють важливу роль у підготовці персоналу, особливо з огляду на географічну розгалуженість мережі – понад 400 офісів у 90 містах.

*Структура онлайн-навчання.* Платформа містить модулі з різних напрямків: основи туристичного бізнесу, актуальна інформація про популярні курорти, техніки продажу, робота з запереченнями клієнтів, процедури оформлення документів. Кожен модуль закінчується тестуванням, що дає змогу перевірити засвоєння матеріалу.

*Оновлення контенту.* Інформація на платформі регулярно оновлюється. Коли з'являються нові туристичні напрямки, змінюються візові правила або додаються нові готелі в асортимент, відповідні матеріали одразу потрапляють у систему. Співробітники отримують сповіщення про нові курси.

*Зручність для франчайзі.* Оскільки більшість офісів працює за франшизою, онлайн-платформа забезпечує єдині стандарти обслуговування по всій мережі. Власники франчайзингових точок можуть навчати свій персонал без необхідності їхати до головного офісу.

*Додаткові можливості.* На платформі є база знань з відповідями на типові питання клієнтів, відеозаписи вебінарів від партнерів (готельних мереж, авіакомпаній), форум для обміну досвідом між менеджерами з різних міст [26].

Така система дозволяє швидко адаптувати нових працівників і підтримувати високий рівень компетенції всієї команди незалежно від локації офісу.

### **2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення системи розвитку персоналу**

Для ефективного функціонування системи розвитку персоналу в ТОВ «Поїхали з нами» необхідно виявити існуючі проблеми та визначити можливості для покращення.

Проаналізуємо діяльність підприємства за допомогою SWOT-аналізу підприємства. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточний стан

підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для розвитку та потенційні загрози.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Поїхали з нами»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Масштаб мережі – понад 400 офісів у 90 містах України, що забезпечує широке географічне охоплення та впізнаваність бренду.</p> <p>2. Лідерські позиції на ринку – компанія є лідером серед незалежних туристичних мереж за кількістю офісів та обсягами продажу.</p> <p>3. Високий рівень технологічності – автоматизовані робочі процеси, власна система онлайн-бронювання, комп'ютеризація всіх офісів, що підвищує швидкість та якість обслуговування.</p> <p>4. Диверсифікація послуг – окрім традиційних турів, компанія пропонує продаж авіаквитків, Travelsim, організацію корпоративних заходів, VIP-тури, дитячий відпочинок та послуги з працевлаштування за кордоном.</p> <p>5. Франчайзингова модель – 98% офісів працюють за франшизою, що забезпечує швидке масштабування з мінімальними капітальними вкладеннями від головної компанії.</p> <p>6. Потужна фінансова динаміка – за 2024 рік чистий дохід виріс у 20 разів порівняно з 2023 роком, чистий прибуток збільшився в 64 рази.</p> <p>7. Міжнародна присутність – наявність офісів у Казахстані та Молдові.</p> <p>8. Контроль якості – ретельне відстеження кожної заявки від моменту отримання до повернення туриста.</p>	<p>1. Залежність від франчайзі – оскільки більшість офісів автономні, існує ризик нерівномірності стандартів обслуговування та якості роботи.</p> <p>2. Обмежений контроль над персоналом франшиз – головний офіс не може повністю контролювати процес підбору та навчання співробітників у франчайзингових точках.</p> <p>3. Нерівномірність кваліфікації – різний рівень підготовки менеджерів у різних містах та офісах.</p> <p>4. Відсутність чіткої системи оцінки ефективності навчання – складно відстежити вплив навчальних програм на реальні бізнес-показники.</p> <p>5. Обмежені можливості кар'єрного зростання – плоска організаційна структура в невеликих офісах може демотивувати амбітних працівників.</p> <p>6. Збиткові періоди в минулому – компанія зазнала значних збитків у 2022 році (понад 2,8 млн грн), що свідчить про вразливість до зовнішніх шоків.</p> <p>7. Новий напрямок з працевлаштування – недостатній досвід та експертиза персоналу в наданні послуг з пошуку роботи за кордоном</p>

## Продовження таблиці 2.11.

Можливості	Загрози
<p>1. Зростання попиту на виїзний туризм – після пандемії та адаптації до воєнних реалій українці відновлюють подорожі, що підтверджується різким зростанням доходів у 2024 році.</p> <p>2. Розвиток нових напрямків – послуги з працевлаштування за кордоном можуть стати значним джерелом доходу з огляду на міграційні процеси.</p> <p>3. Цифрова трансформація – подальший розвиток онлайн-платформ, мобільних додатків, використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій.</p> <p>4. Розширення географії – відкриття офісів у нових регіонах України та інших країнах.</p> <p>5. Партнерство з новими авіакомпаніями та готелями – розширення асортименту послуг та отримання більш вигідних умов співпраці.</p> <p>6. Корпоративний сегмент – активний розвиток послуг з організації корпоративних подорожей, семінарів та конференцій.</p> <p>7. Освітній туризм – організація навчальних поїздок, мовних курсів за кордоном.</p> <p>8. Екологічний та відповідальний туризм – новий тренд, який набирає популярності серед свідомих мандрівників.</p> <p>9. Державна підтримка туристичної галузі – можливі програми субсидування або пільгового кредитування для туристичних компаній.</p>	<p>1. Воєнний стан в Україні – триваюча війна створює невизначеність, обмежує мобільність громадян, впливає на купівельну спроможність.</p> <p>2. Економічна нестабільність – інфляція, коливання курсу валют, зниження доходів населення можуть зменшити попит на туристичні послуги.</p> <p>3. Посилення конкуренції – поява нових гравців на ринку, агресивна цінова політика конкурентів, розвиток онлайн-платформ для самостійного бронювання.</p> <p>4. Зміни в законодавстві – нові вимоги до ліцензування, оподаткування, візового режиму можуть ускладнити діяльність.</p> <p>5. Геополітичні ризики – закриття кордонів, обмеження на подорожі, політична нестабільність у популярних туристичних країнах.</p> <p>6. Технологічні зміни – поява нових платформ та сервісів, які дозволяють туристам обходитися без посередників.</p> <p>7. Сезонність попиту – нерівномірність доходів протягом року, пікові та непікові періоди.</p> <p>8. Репутаційні ризики – негативні відгуки про окремі франчайзингові офіси можуть вплинути на імідж всієї мережі.</p> <p>9. Кадрові проблеми – міграція кваліфікованих фахівців за кордон, плинність персоналу, складність залучення молодих спеціалістів.</p> <p>10. Банкрутство партнерів – фінансові проблеми у туроператорів, авіакомпаній чи готелів можуть призвести до збитків та втрати довіри клієнтів.</p>

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Турпідприємство «Поїхали з нами» демонструє потужний потенціал для розвитку завдяки масштабній мережі, технологічним перевагам та успішному відновленню після кризового 2022 року. Компанія займає лідерські позиції на ринку та показує вражаючу фінансову динаміку – зростання прибутку в 64 рази за рік.

Однак існують ризики, пов'язані з франчайзинговою моделлю, нерівномірністю стандартів обслуговування та зовнішніми факторами – війною та економічною нестабільністю.

Для закріплення позицій компанії варто зосередитися на: посиленні контролю якості по всій мережі, розвитку нових напрямків (зокрема послуг з працевлаштування), покращенні системи навчання персоналу та подальшій цифровізації бізнес-процесів. Диверсифікація послуг та адаптивність до змін дозволять мінімізувати загрози та використати наявні ринкові можливості.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

#### 3.1. Розробка заходів з удосконалення системи розвитку персоналу

Проаналізувавши в попередньому розділі організаційно-економічний стан та вивчивши кадрову політику туристичного підприємства ТОВ мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами», були виявлені недоліки в управлінні персоналом та організації загалом, а також визначені можливості для розвитку. Зупинимось детальніше на деяких з них:

- нерівномірність кваліфікації – різний рівень підготовки менеджерів у різних містах та офісах;
- відсутність чіткої системи оцінки ефективності навчання – складно відстежити вплив навчальних програм на реальні бізнес-показники;
- обмежені можливості кар'єрного зростання – плоска організаційна структура в невеличких офісах може демотивувати амбітних працівників.

Для вирішення виявлених проблем пропонується комплекс заходів, спрямованих на створення ефективної системи розвитку персоналу, яка враховуватиме специфіку франчайзингової моделі роботи мережі (рис 3.1).

#### *Вирівнювання кваліфікації персоналу*

Основною причиною нерівномірної кваліфікації працівників є відсутність обов'язкових стандартів навчання для франчайзингових офісів. Кожен власник франшизи самостійно визначає обсяг та якість підготовки своїх співробітників, що призводить до розбіжностей у рівні обслуговування клієнтів.

Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити систему обов'язкової сертифікації менеджерів. Перед початком роботи кожен співробітник має пройти базовий курс навчання, що охоплює: знання продуктової лінійки компанії, навички роботи з системою бронювання, стандарти обслуговування

клієнтів, основи туристичного законодавства. Після завершення курсу проводиться тестування, і лише за його успішного проходження працівник отримує сертифікат, що дає право працювати під брендом «Поїхали з нами».



Рисунок 3.1 – Заходи вдосконалення системи розвитку персоналу

*Джерело: розроблено автором*

Додатково варто створити регіональні навчальні центри у великих містах – Києві, Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі. Це дасть змогу проводити очні тренінги для співробітників із сусідніх міст без необхідності поїздок до головного офісу. Регіональні координатори навчання контролюватимуть дотримання стандартів та організуватимуть регулярні заходи з підвищення кваліфікації. Але, звісно, такі кроки варто робити після поліпшення безпекової ситуації в країні.

Онлайн-платформу слід доповнити системою віртуальних майстер-класів, які проводитимуться щотижня. Досвідчені менеджери з найуспішніших офісів ділитимуться практичними кейсами, розбиратимуть складні ситуації та демонструватимуть ефективні техніки продажу. Записи цих занять зберігатимуться в базі знань і будуть доступні для перегляду в будь-який час.

*Впровадження системи оцінки ефективності навчання.* Відсутність чітких критеріїв оцінки результатів навчання не дозволяє визначити, які

програми дійсно працюють, а які потребують перегляду. Для розв'язання цієї проблеми необхідно створити комплексну систему метрик.

По-перше, варто запровадити регулярне тестування знань. Після кожного навчального модуля співробітники проходять онлайн-тест, результати якого автоматично потрапляють у систему. За підсумками року визначається динаміка змін у рівні знань кожного працівника. Якщо показники падають, це сигналізує про необхідність додаткового навчання.

По-друге, потрібно відстежувати прямий вплив навчання на бізнес-показники. Для цього порівнюються результати менеджерів до та після проходження тренінгів. Основні метрики: середній чек угоди, конверсія звернень у продажі, кількість повторних клієнтів, обсяг перехресних продажів (додаткові послуги до основного туру). Якщо після навчання показники покращилися – програма ефективна.

По-третє, важливо збирати зворотний зв'язок від клієнтів. Після завершення поїздки туристам пропонується заповнити анкету, де вони оцінюють роботу менеджера за п'ятибальною шкалою. Питання стосуються компетентності співробітника, якості консультації, швидкості обслуговування. Середній бал кожного менеджера відображається в його особистому профілі, і керівництво бачить, хто потребує додаткового навчання.

По-четверте, доцільно проводити таємні перевірки. Професійний «таємний покупець» звертається до офісів під виглядом звичайного клієнта та оцінює якість обслуговування за детальним чек-листом. Результати цих перевірок дають об'єктивну картину реального рівня роботи та виявляють прогалини, які не видно зсередини.

Усі ці дані збираються в єдиній аналітичній системі, що автоматично формує звіти та виявляє закономірності. Керівництво отримує щомісячні звіти з деталізацією по кожному офісу, регіону та окремому співробітнику.

*Створення можливостей для кар'єрного зростання.* Плоска організаційна структура франчайзингових офісів справді обмежує перспективи просування. У невеличкому офісі на три-п'ять співробітників є лише один керівник, і шансів

зайняти його місце практично немає. Це демотивує талановитих працівників, які прагнуть розвиватися.

Для вирішення цієї проблеми варто розробити горизонтальну систему кар'єрних рівнів. Замість традиційного підвищення на посаді співробітники отримують можливість рости професійно, набуваючи нових компетенцій та збільшуючи заробіток.

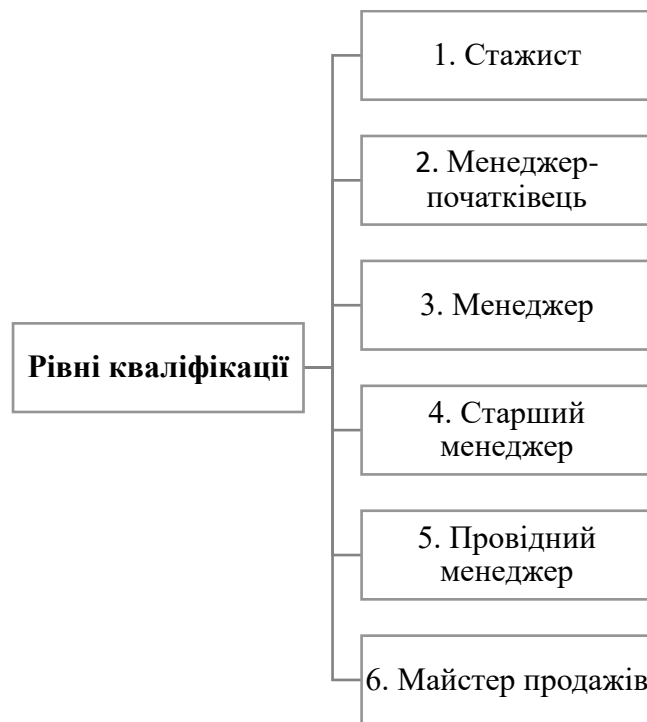


Рисунок 3.2 – Рівні кваліфікації персоналу

*Джерело: створено автором*

Пропонується шість рівнів кваліфікації (рис 3.2):

1. стажист – працівник, що проходить базове навчання (перші два місяці роботи);
2. менеджер-початківець – пройшов сертифікацію, працює під наглядом досвідченого колеги (до шести місяців досвіду);
3. менеджер – самостійно обслуговує клієнтів, продає базові тури (від шести місяців до року);

4. старший менеджер – має підтверджену експертизу у двох-трьох напрямках, веде складні угоди, бере на себе роль наставника для новачків (від року до двох років);

5. провідний менеджер – експерт широкого профілю, який працює з VIP-клієнтами, організовує нестандартні тури, бере участь у навчанні персоналу мережі (від двох років);

6. майстер продажів – найвищий рівень кваліфікації, еталон професіоналізму, менторство, участь у розробці навчальних програм, виступи на конференціях (від трьох років).

Перехід між рівнями відбувається на підставі об'єктивних критеріїв: результати тестування знань, бізнес-показники (обсяг продажів, середній чек, конверсія), оцінки клієнтів, участь у корпоративних проєктах. Кожен новий рівень передбачає підвищення базової ставки заробітної плати на 15-20% та збільшення відсотка від продажів.

Додатково до горизонтального зростання варто створити можливість вертикального кар'єрного руху всередині мережі. Найталановитіші менеджери з франчайзингових офісів можуть переходити на посади в головному офісі або регіональних центрах. Для цього запроваджується щорічний конкурс «Зірка мережі», переможці якого отримують пропозиції роботи на керівних позиціях.

Також доцільно розвивати інститут франчайзингу серед власних співробітників. Менеджер, який успішно попрацював кілька років та має підприємницькі амбіції, може відкрити власний офіс під брендом «Поїхали з нами» на пільгових умовах. Компанія надає йому знижку на франшизу, підтримку в пошуку приміщення та залучення перших клієнтів. Це мотивує працівників залишатися в мережі та розвиватися як підприємці.

Реалізація запропонованих рішень дасть змогу суттєво підвищити професійний рівень співробітників, посилити їхню зацікавленість у результатах роботи та активну участь у процесах, які відбуваються в компанії. Водночас це допоможе сформувати кадрову політику, здатну швидко реагувати на зміни, що постійно відбуваються на туристичному ринку.

### **3.2. Програма реалізації заходів вдосконалення управління розвитком персоналу**

Підготовка програми покращення роботи з персоналом становить важливий елемент для досягнення кращих результатів у кадровій політиці ТОВ «Поїхали з нами». Такий план вимагає комплексного бачення та чіткої послідовності дій, які мають на меті налагодити процеси в кадровій сфері та зробити їх більш результативними. Детальніше розглянемо програму втілення кожного з заходів, про які йшлося в попередній частині роботи, у вигляді таблиць.

Після впровадження всієї програми очікується стандартизація рівня підготовки всіх менеджерів мережі, підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження кількості помилок у роботі. Також розширення доступності якісного навчання для співробітників у всіх регіонах, зменшення витрат на поїздки до головного офісу, посилення регіонального контролю. Обмін досвідом між співробітниками з різних регіонів, постійне оновлення практичних знань, формування єдиної бази кращих практик.

Після впровадження цієї програми очікуються такі результати:

- стандартизація рівня підготовки менеджерів у всій мережі;
- підвищення якості обслуговування клієнтів і зменшення кількості помилок у роботі;
- розширення доступу до якісного навчання для співробітників у всіх регіонах;
- оптимізація витрат, зокрема скорочення витрат на відрядження до головного офісу;
- посилення контролю та підтримки регіональних підрозділів;
- активізація обміну досвідом між співробітниками з різних представництв;
- постійне оновлення практичних знань і формування єдиної бази кращих практик.

В таблиці 3.1 розглянута програма вирівнювання кваліфікації персоналу.

Таблиця 3.1 – Програма вирівнювання кваліфікації персоналу у ТОВ «Поїхали з нами»

№	Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Вартість, грн
1	Впровадження системи обов'язкової сертифікації менеджерів	Розробка базового курсу навчання тривалістю два тижні, що охоплює знання продуктової лінійки, навички роботи з системою бронювання, стандарти обслуговування, основи законодавства. Проведення тестування та видача сертифікатів	Січень – березень 2026 року	Генеральний директор, менеджер по збуту і рекламі, менеджер по туризму	185 000
2	Створення регіональних навчальних центрів	Відкриття навчальних центрів у Києві, Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі. Призначення регіональних координаторів навчання. Організація щомісячних очних тренінгів для співробітників з сусідніх міст	Квітень – червень 2026 року	Генеральний директор, менеджер по збуту і рекламі	420 000
3	Запуск системи віртуальних майстер-класів	Організація щотижневих онлайн-занять, на яких досвідчені менеджери діляться практичними кейсами та ефективними техніками продажу. Створення відеобазы з можливістю перегляду в будь-який час	Липень 2026 року – постійно	Менеджер по збуту і рекламі, провідні менеджери офісів	95 000 (перший рік)
<b>Разом</b>					<b>700 000</b>

*Джерело: створено автором*

В таблиці 3.2 описана програма впровадження системи оцінки навчання персоналу.

Очікувані результати впровадження системи оцінки ефективності навчання персоналу:

- об'єктивна оцінка рівня знань кожного співробітника;
- своєчасне виявлення прогалин у підготовці;
- можливість коригування навчальних програм;
- чітке розуміння ефективності навчальних програм;

- можливість відмови від неефективних курсів;
  - оптимізація витрат на навчання;
  - об'єктивна оцінка якості обслуговування з боку клієнтів;
  - виявлення слабких місць у роботі співробітників;
  - підвищення клієнтоорієнтованості;
  - виявлення реальних проблем в обслуговуванні;
  - підвищення відповідальності співробітників;
- покращення якості роботи.

Таблиця 3.2 – Програма впровадження системи оцінки ефективності навчання персоналу у ТОВ «Поїхали з нами»

№	Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Вартість, грн
1	Впровадження системи регулярного тестування знань	Розробка тестів для кожного навчального модуля, налаштування автоматичної перевірки, створення системи відстеження динаміки змін у рівні знань працівників протягом року	Серпень – вересень 2026 року	Менеджер по збуту і рекламі, головний бухгалтер (для налаштування системи)	78 000
2	Запровадження системи відстеження впливу навчання на бізнес-показники	Налаштування порівняння результатів менеджерів до та після тренінгів за метриками: середній чек, конверсія, кількість повторних клієнтів, обсяг перехресних продажів. Формування щомісячних аналітичних звітів	Жовтень 2026 року – постійно	Головний бухгалтер, менеджер по збуту і рекламі	125 000
3	Створення системи збору зворотного зв'язку від клієнтів	Розробка анкети для оцінки роботи менеджерів, налаштування автоматичної відправки після завершення поїздки, інтеграція результатів у профілі співробітників	Листопад 2026 року	Менеджер по туризму, менеджер по збуту і рекламі	52 000
4	Запуск програми таємних перевірок	Організація щоквартальних перевірок офісів професійними «таємними покупцями», розробка детального чек-листа для оцінки, проведення розбору результатів з керівниками офісів	Грудень 2026 року – постійно	Генеральний директор, менеджер по збуту і рекламі	180 000 (перший рік)
<b>Разом</b>					<b>435 000</b>

Джерело: створено автором

В таблиці 3.3 охарактеризована програма створення можливостей для кар'єрного зростання персоналу.

Таблиця 3.3 – Програма створення можливостей для кар'єрного зростання персоналу у ТОВ «Поїхали з нами»

№	Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Вартість, грн
1	Впровадження горизонтальної системи кар'єрних рівнів	Розробка шести рівнів кваліфікації (від стажиста до майстра продажів), визначення критеріїв переходу між рівнями, налаштування автоматичного підвищення базової ставки при досягненні нового рівня	Січень – лютий 2027 року	Генеральний директор, головний бухгалтер, менеджер по збуту і рекламі	67 000
2	Запуск щорічного конкурсу «Зірка мережі»	Організація конкурсу серед менеджерів франчайзингових офісів за результатами року, визначення переможців, пропозиція керівних посад у головному офісі або регіональних центрах	Березень 2027 року – щорічно	Генеральний директор, менеджер по збуту і рекламі	145 000 (щорічно)
3	Розробка програми підтримки внутрішнього франчайзингу	Створення пільгових умов для співробітників, які хочуть відкрити власний офіс (знижка на франшизу 30%, допомога в пошуку приміщення, залучення перших клієнтів через маркетинг мережі)	Квітень 2027 року	Генеральний директор, менеджер по збуту і рекламі	98 000
4	Створення корпоративного університету «Поїхали з нами»	Формалізація навчальної структури, розробка довгострокових освітніх програм, сертифікація викладачів із числа досвідчених менеджерів, організація щорічних конференцій	Травень – липень 2027 року	Генеральний директор, менеджер по збуту і рекламі, провідні менеджери	340 000

## Продовження таблиці 3.3.

№	Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Вартість, грн
5	Впровадження системи наставництва	Закріплення кожного нового співробітника за досвідченим колегою на перші три місяці, розробка програми адаптації, встановлення бонусів для наставників за успішну роботу підопічних	Серпень 2027 року	Менеджер по збуту і рекламі, керівники офісів	112 000 (перший рік)
6	Запуск системи внутрішніх грантів на навчання	Створення процедури подачі заявок на отримання фінансування для зовнішнього навчання (курси іноземних мов, тренінги, виставки), виділення щорічного бюджету, відбір кращих заявок	Вересень 2027 року – щорічно	Генеральний директор, головний бухгалтер	250 000 (щорічний фонд)
7	Формування бази практичних кейсів	Систематизація успішних практик вирішення складних ситуацій, створення онлайн-бази з можливістю пошуку за категоріями, регулярне поповнення новими кейсами	Жовтень 2027 року – постійно	Менеджер по туризму, менеджер по збуту і рекламі	73 000
<b>Разом</b>					<b>1 085 000</b>

*Джерело: створено автором*

Очікується отримання таких результатів після створення можливостей для кар'єрного зростання:

- створення можливостей професійного зростання без зміни посади;
- мотивація до постійного розвитку;
- утримання талановитих співробітників;
- виявлення найталановитіших співробітників;
- створення можливостей вертикального кар'єрного руху;
- зниження плинності кадрів;
- централізація процесів навчання;
- прискорення адаптації новачків;

- передача практичних навичок безпосередньо на робочому місці;
- мотивація до самостійного розвитку;
- залучення зовнішньої експертизи;
- доступ до готових рішень типових проблем;
- підвищення якості роботи з нестандартними запитами.

Реалізація запропонованої програми розрахована на період з січня 2026 року до жовтня 2027 року з подальшим постійним функціонуванням окремих елементів системи. Загальний бюджет програми становить 2 220 000 гривень, що включає як одноразові витрати на створення інфраструктури, так і поточні витрати на перший рік функціонування систем.

Поетапне впровадження заходів дозволить уникнути перевантаження персоналу змінами та забезпечить якісну адаптацію кожного нововведення. Перший етап (січень – липень 2026 року) зосереджується на створенні базової інфраструктури навчання з бюджетом 700 000 гривень. Другий етап (липень 2026 – грудень 2026 року) присвячений впровадженню систем оцінки та контролю з витратами 435 000 гривень. Третій етап (січень – жовтень 2027 року) завершує формування комплексної системи розвитку персоналу з бюджетом 1 085 000 гривень.

Кожен захід має конкретних відповідальних осіб, що забезпечує персональну відповідальність за результат та ефективне використання виділених коштів.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу необхідно розглянути три основні аспекти: економічний, організаційний та соціальний ефект.

Для виявлення ефективності запровадження змін в системі розвитку персоналу розрахуємо продуктивність праці.

Продуктивність праці — це показник, що характеризує обсяг продукції, послуг або виручки, створеної одним працівником за певний період часу. Його використовують для оцінки ефективності використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці розраховується за формулою 3.1 (17):

$$\text{ПП} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ЧП}}, \quad (3.1)$$

де ПП – продуктивність праці, грн/особу;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (послуг), грн;

ЧП – чисельність персоналу, осіб.

Для розрахунку візьмемо фактичні дані ТОВ «Поїхали з нами» за 2024 рік та спрогнозуємо показники після впровадження запропонованих заходів у 2027 році.

За 2024 рік чистий дохід становив 43 637 000 грн. Чисельність персоналу в мережі з понад 400 офісами складає приблизно 1200 осіб (в середньому по 3 співробітники на офіс).

$$\text{ПП}_{2024} = \frac{43\,637\,000}{1200} = 36\,364 \text{ грн/особу}. \quad (3.1)$$

Після впровадження системи розвитку персоналу очікується підвищення ефективності роботи співробітників завдяки:

- стандартизації навчання та підвищенню кваліфікації, що дає змогу збільшити середній чек угоди на 12-15%;
- покращенню конверсії звернень у продажі завдяки кращій підготовці менеджерів (зростання на 8-10%);
- збільшенню кількості повторних клієнтів через вищу якість обслуговування (зростання на 10-12%).

З урахуванням цих факторів прогнозується зростання чистого доходу на 25% до 2027 року при збереженні чисельності персоналу на рівні 1200 осіб.

Вирахуємо прогнозований чистий дохід за формулою 3.2:

$$(3.2) \quad \text{ЧД}_{2027} \text{ (прогноз)} = \text{ЧД}_{2024} \times 1,25,$$

де  $\text{ЧД}_{2027}$  (прогноз) – прогнозований чистий дохід на 2027 рік;  
 $\text{ЧД}_{2024}$  – чистий дохід за 2024 рік;  
 1,25 – це коефіцієнт зростання чистого доходу на 25%.

В результаті виходить:

$$\text{ЧД}_{2027} \text{ (прогноз)} = 43\,637\,000 \times 1,25 = 54\,546\,250 \text{ грн} \quad (3.2)$$

А також проведемо розрахунки прогнозованої продуктивності праці в 2027 році за формулою 3.3:

$$\text{ПП}_{2027} \text{ (прогноз)} = \frac{\text{ЧД}_{2027} \text{ (прогноз)}}{\text{ЧП}}, \quad (3.3)$$

де  $\text{ПП}_{2027}$  (прогноз) – прогнозована продуктивність праці в 2027 році;  
 $\text{ЧД}_{2027}$  (прогноз) – прогнозований чистий дохід на 2027 рік;  
 ЧП – чисельність персоналу.

За розрахунками отримали результат:

$$\text{ПП}_{2027} \text{ (прогноз)} = \frac{54\,546\,250}{1200} = 45\,455 \text{ грн/особу} \quad (3.3)$$

Прогнозні дані демонструють, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити чистий дохід підприємства до 54 546 250 грн та підвищити продуктивність праці одного працівника до 45 455 грн на рік.

Приріст продуктивності праці вирахована за формулою 3.4:

$$\Delta\Pi\Pi = 45\,455 - 36\,364 = 9\,091 \text{ грн/особу,} \quad (3.4)$$

де,  $\Delta\Pi\Pi$  – приріст продуктивності праці;  
 45 455 – прогнозована продуктивність праці в 2027 році;  
 36 364 – продуктивність праці в 2024 році.

Темп приросту продуктивності праці було вираховано за формулою 3.5:

$$T\Pi\Pi\Pi = \left(\frac{9\,091}{36\,364}\right) \times 100\% = 25\%, \quad (3.5)$$

де,  $T\Pi\Pi\Pi$  – темп приросту продуктивності праці;  
 9 091 – приріст продуктивності праці з 2024 по 2027;  
 36 364 – продуктивність праці в 2024 році.

Розрахований приріст продуктивності праці на рівні 9 091 грн/особу та темп її зростання у 25% свідчать про істотне підвищення ефективності використання персоналу після впровадження запропонованих заходів.

Організаційний ефект від впровадження змін у системі розвитку персоналу проявляється у покращенні внутрішніх процесів, структури управління та загальної ефективності роботи підприємства (рис. 3.1).

Впровадження обов'язкової сертифікації та єдиних навчальних стандартів забезпечить однакову якість роботи у всіх 400+ офісах мережі. Клієнти отримуватимуть однаковий рівень сервісу незалежно від того, до якого офісу вони звернулися. Це особливо важливо для франчайзингової моделі, де раніше кожен офіс працював за власними стандартами.

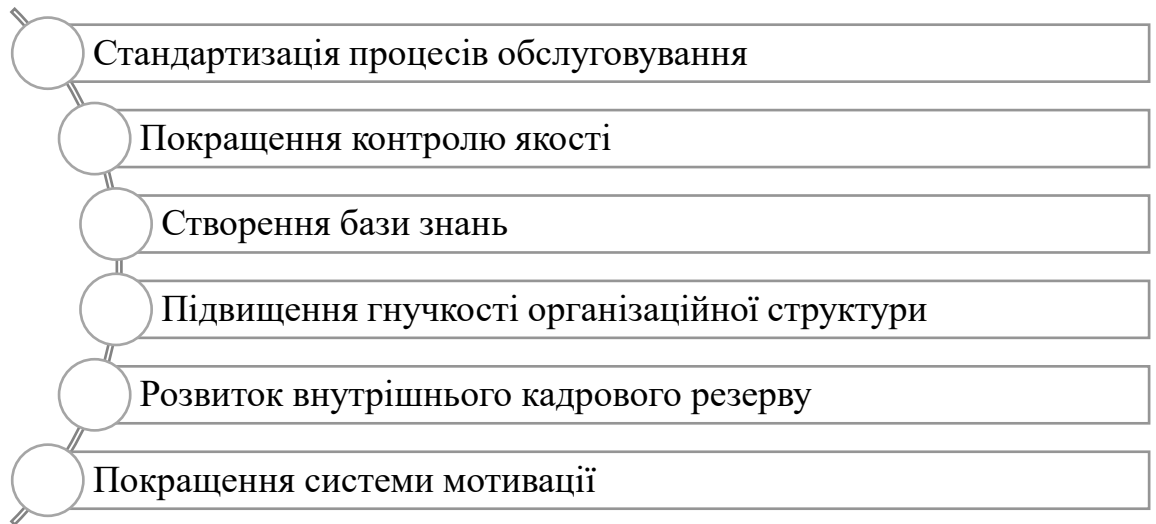


Рисунок 3.1 – Організаційний ефект від впровадження змін у системі розвитку персоналу

*Джерело: створено автором*

Система регулярного тестування знань, відстеження бізнес-показників, збір зворотного зв'язку від клієнтів та таємні перевірки створюють комплексний механізм контролю. Керівництво отримує об'єктивну інформацію про стан справ у кожному офісі та може швидко реагувати на проблеми. Раніше такий контроль був фрагментарним і не давав повної картини. Формування єдиної бази практичних кейсів, записів майстер-класів та навчальних матеріалів створює корпоративну пам'ять компанії. Рішення складних ситуацій більше не залежать від досвіду окремих менеджерів – вони стають доступними всім співробітникам. Це знижує залежність від ключових фахівців та зменшує ризики при їх звільненні. Горизонтальна система кар'єрних рівнів дозволяє визнавати та винагороджувати професійне зростання без створення додаткових управлінських позицій. Це особливо важливо для невеликих офісів, де можливості вертикального просування обмежені.

Щорічний конкурс «Зірка мережі» та система виявлення талантів створюють механізм формування резерву на керівні посади. Компанія більше не залежить від зовнішнього ринку праці при заповненні ключових позицій – вона вирощує лідерів зсередини. Прив'язка заробітної плати до рівня кваліфікації,

система бонусів для наставників, гранти на навчання створюють прозору та справедливу систему винагороди. Співробітники бачать чіткий зв'язок між своїми зусиллями в розвитку та матеріальною винагородою.

Соціальний ефект відображає вплив запропонованих заходів на співробітників підприємства, їхній розвиток, задоволеність роботою та загальний психологічний клімат в колективі (рис 3.2).

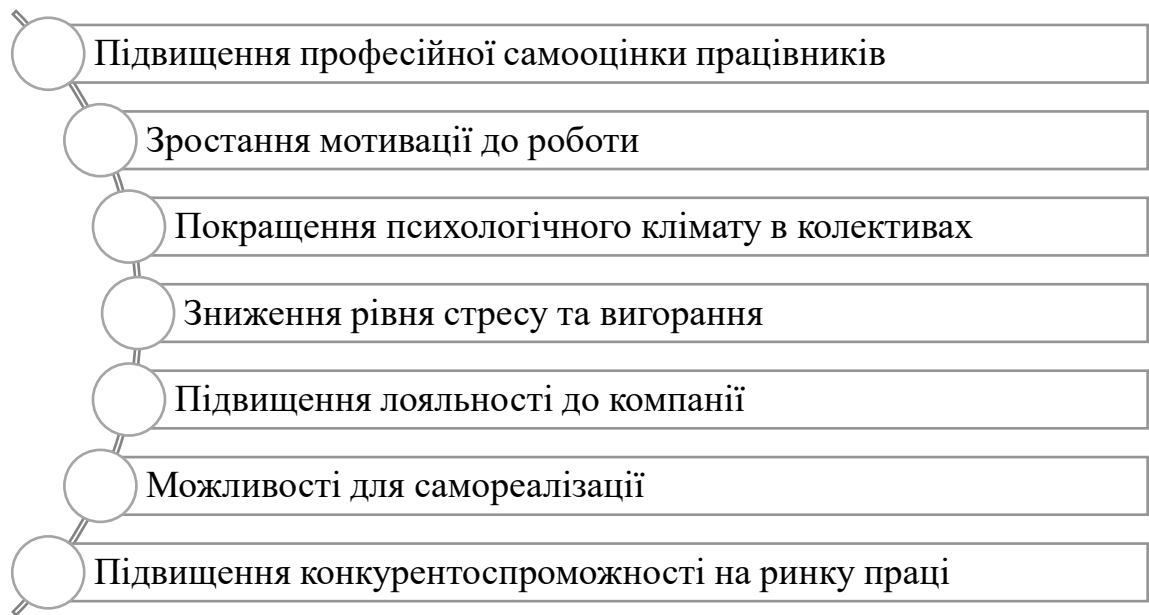


Рисунок 3.2 – Соціальний ефект від впровадження змін у системі розвитку персоналу

*Джерело: створено автором*

Інвестиції компанії в навчання персоналу, можливість отримання сертифікатів та проходження різних рівнів кваліфікації підвищують самоповагу співробітників. Вони відчують, що компанія цінує їх і готова вкладати кошти в їхній розвиток. Це формує почуття власної цінності та професійної гідності.

Чіткі перспективи кар'єрного зростання, можливість переходу між рівнями кваліфікації, участь у конкурсах та отримання грантів на навчання створюють відчуття руху вперед. Співробітники бачать, що їхня кар'єра не стоїть на місці навіть в невеликому офісі, де немає можливості стати керівником. Система наставництва створює культуру взаємодопомоги, коли

досвідчені співробітники охоче діляться знаннями з новачками. Обмін досвідом на майстер-класах та вебінарах формує атмосферу відкритості та колегіальності. Співробітники перестають конкурувати за обмежені ресурси і починають співпрацювати для спільного успіху.

Доступ до бази кейсів із готовими рішеннями знижує стрес у складних ситуаціях – не потрібно винаходити колесо, коли хтось уже стикався з подібною проблемою. Регулярне навчання підтримує впевненість у своїх силах та знижує тривожність перед новими викликами. Співробітники, які отримують якісне навчання, можливості розвитку та справедливу оцінку своєї роботи, формують емоційну прив'язаність до компанії. Вони ідентифікують себе з брендом «Поїхали з нами» та пишаються роботою в цій мережі. Програма внутрішнього франчайзингу дає шанс підприємницьки налаштованим співробітникам реалізувати власний бізнес-проект, залишаючись частиною великої мережі. Це особливо важливо для амбітних людей, які не задовольняються роллю виконавця. Навички та знання, отримані в рамках навчальних програм компанії, сертифікати, досвід роботи з сучасними системами бронювання роблять співробітників більш затребуваними фахівцями. Навіть якщо хтось вирішить змінити місце роботи, він виходить з компанії з потужним багажем компетенцій.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів демонструє їх високу результативність у всіх трьох аспектах. Економічний ефект забезпечує швидку окупність інвестицій та значне зростання прибутковості. Організаційний ефект проявляється у покращенні внутрішніх процесів, контролю якості та гнучкості управління. Соціальний ефект виражається у підвищенні задоволеності працівників, їхньої мотивації та лояльності до компанії. Поєднання цих трьох складових створює синергетичний ефект, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу ТОВ «Поїхали з нами» на ринку туристичних послуг.

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу науково-методологічних засад управління системою розвитку персоналу та практичних аспектів діяльності ТОВ «Поїхали з нами» сформулювали основні висновки. Управління розвитком персоналу виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Людський капітал є основою результативності бізнесу, а системне та безперервне вдосконалення компетенцій працівників — необхідною умовою функціонування організації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Сутність розвитку персоналу полягає у формуванні висококваліфікованих і мотивованих працівників, здатних ефективно реагувати на виклики ринку та реалізовувати місію компанії.

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до управління розвитком персоналу, акцентовано на еволюції кадрових практик — від контролю трудової дисципліни до сучасної моделі, що передбачає інтеграцію розвитку працівників у стратегічне управління підприємством. У сучасній концепції персонал розглядається як носій інтелектуального капіталу, а інвестиції в його розвиток — як безпосередній фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «Поїхали з нами», що працює за франчайзинговою моделлю та є однією з найбільших туристичних мереж України. Компанія демонструє високу операційну ефективність і довіру споживачів завдяки кваліфікованому персоналу. Водночас виявлено низку проблем, пов'язаних із управлінням персоналом у розгалуженій мережі офісів: нерівномірність рівня підготовки співробітників у регіонах, недостатність систем контролю результатів навчання, обмежені можливості кар'єрного зростання та відсутність єдиного підходу до підвищення кваліфікації. Це призводить до того, що високі стандарти сервісу не завжди дотримуються на одному рівні в усіх туристичних офісах, що створює ризики для репутації бренду.

Третій розділ присвячено розробці напрямів удосконалення управління розвитком персоналу з урахуванням специфіки компанії. Запропонований комплекс заходів включає створення централізованої системи навчання, запровадження єдиних стандартів підготовки менеджерів, сертифікації персоналу, розвиток регіональної навчальної інфраструктури та впровадження інструментів контролю ефективності — тестування, зворотний зв'язок від клієнтів, аналіз результативності продажів. Також передбачено формування умов для професійного розвитку та підсилення мотивації, що сприятиме утриманню талановитих фахівців та формуванню кадрового резерву.

Результати економічної оцінки підтверджують доцільність запропонованих заходів. Розрахунки показали, що внаслідок підвищення професійного рівня працівників та стандартизації обслуговування прогнозується зростання продуктивності праці на 25%, тобто з 36 364 грн/особу у 2024 році до 45 455 грн/особу у 2027 році, при збереженні чисельності штату на існуючому рівні. Таким чином, підприємство отримає не лише покращення якісних показників сервісу, а й значний економічний ефект, що свідчить про високу ефективність запропонованих управлінських рішень. Крім економічного ефекту, впровадження системи розвитку персоналу забезпечить позитивні організаційні та соціальні результати: підвищення корпоративної культури, формування єдиного професійного простору, зміцнення лояльності працівників, покращення комунікацій у мережі, а також зниження плинності кадрів. У комплексі це сприятиме посиленню конкурентних переваг компанії на ринку туристичних послуг та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

В результаті, проведене дослідження дало змогу теоретично обґрунтувати і практично підтвердити важливість системного підходу до управління розвитком персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища. Запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження на ТОВ «Поїхали з нами» як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства, зростання ефективності його діяльності та зміцнення позицій бренду на національному туристичному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва: Наказ Міністерства соціальної політики України від 11 жовтня 2017 року № 1611. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
2. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 року № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 39. Ст. 462.
3. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 640–646. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12.1\\_152](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_152) (дата звернення: 08.11.2024).
4. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 19–26.
5. Волкова Н. П. Педагогіка : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб., допов. Київ : Академвидав, 2007.
6. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 39–44.
8. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
10. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. Теорія та практика державного управління. 2017. № 4. С. 177–184.
11. Климко С. Г., Пригода В. М., Сизоненко В. О. Людський капітал: світовий досвід і Україна. Київ : Основа, 2006. 224 с.

12. Кошовий Б.-П. О., Новіков В. В. Управління персоналом туристичних підприємств: методи та інструменти. Економіка бізнесу. 2019. № 3 (14). Запоріжжя : Класичний приватний університет. С. 39–44.

13. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Кіровоград : Кіровоградський національний технічний університет.

14. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

15. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та ін. ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.

16. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. Суми : Вид. «Довкілля», 2003. 326 с.

17. Нестеренко В. Ю., Токар І. І. Економіка виробництва : конспект лекцій. Харків, 2012.

18. Нижник В. М., Змерзла Т. І. Проблеми та перспективи комплексності оцінки персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 5, т. 1. С. 7–9.

19. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. УДК 656.078.13. Українська державна академія залізничного транспорту.

20. Ровенська В. В., Шишкова Н. С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3 (14). С. 222–229.

21. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації. Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2007. № 1. С. 49–59.

22. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська ; за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

23. Шматков Е. В., Шматков Д. І. Використання моделювання при навчанні учнів професійно-технічних навчальних закладів робітничим

професіям. 2009. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/50571529.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

24. Вичерпна інформація. URL: <https://exi.kozak.cx.ua/maysternist/yakariznicya-mizh-navchannyam-uchnivstva-ta-navchannyam-na-roboti.html> (дата звернення: 04.11.2025).

25. Коучинг на роботі. Prokopenko coach. URL: <https://prokopenkocoach.com/kouchynh-na-roboti> (дата звернення: 08.11.2025).

26. Офіційний сайт ТОВ «Поїхали з нами». URL: <https://www.poehalisnami.ua> (дата звернення: 21.11.2025).

27. Охорона праці і пожежна безпека. URL: <https://oppb.com.ua/news/vydyta-poryadok-provedennya-instruktazhiv-z-ohorony-praci> (дата звернення: 06.11.2025).

28. Ротація кадрів: способи переміщення співробітників всередині організації. Indigo. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/rotaciya-kadrov-sposoby-peremeshheniya-sotrudnikov-vnutri-organizacii> (дата звернення: 11.11.2025).

29. European Journal of Business and Management. 2015. Vol. 7, No. 9. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) (дата звернення: 04.11.2025).

30. Garavan T. N., Costine P., Heraty N. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, 1995.

31. Human Resource Development. Whatishumanresource.com. URL: <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-development> (дата звернення: 05.11.2025).

32. The Evolution of Human Resource Management. KNEC Notes. URL: <https://kneconotes.co.ke/2021/11/03/evolution-of-human-resource-management> (дата звернення: 04.11.2025).

# ДОДАТКИ

Міністерство освіти і науки України  
Центральноукраїнський національний технічний університет



# **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Матеріали  
VIII Міжнародної науково-практичної  
конференції*

*06-07 листопада 2025 року*

Кропивницький  
ЦНТУ  
2025

Додаток А



<b>Мудрак Р.П.</b> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ.....	40
<b>Леонova Є. С.</b> УКРАЇНСЬКИЙ ТИМЧАСОВИЙ МОРСЬКИЙ КОРИДОР: МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ .....	41
<b>Мальована О.Г.</b> ВПЛИВ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	43
<b>Ольшешевський Є.О., Скібіцький О.С.</b> BIG DATA ТА АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ МОДЕЛЯХ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ .....	45
<b>Поділтвий В.В.</b> ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ .....	46
<b>Рябоволік Т.Ф., Поповкіна О.С.</b> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	48
<b>Скібіцький О. С.</b> РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ – КЛЮЧ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ.....	50
<b>Сокурєнко О.Ю., Сторожук О.В.</b> ВПЛИВ КУЛЬТУРИ ПОСТІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ЗНАНЬ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ІТ-КОМПАНІЙ .....	52
<b>Соловей О.В.</b> РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	53
<b>Сторожук О.В., Чорний Є.О.</b> ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	56
<b>Сторожук О.В., Попов В.В.</b> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	58
<b>Стрілець Р.О.</b> ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ .....	60
<b>Тиха М.В., Липчанський В.О.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .	62
<b>Фротер О.С.</b> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ .....	63
<b>Хоружий В.В., Черевніченко Н.Ю.</b> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	65

**Хоружий В.В.**  
здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні  
**Чередніченко Н.Ю.**  
доктор педагогічних наук, професор  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобальної конкуренції та цифрової трансформації підприємств питання ефективного управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності. Персонал є головним стратегічним ресурсом організації, і саме рівень його розвитку визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне економічне зростання. Відтак управління розвитком персоналу необхідно розглядати як системний і безперервний процес, спрямований на підвищення професійних компетенцій, мотивації та потенціалу працівників [2].

Ефективне управління розвитком персоналу починається з формування стратегічного підходу, який передбачає узгодження цілей розвитку кадрів із загальною стратегією підприємства. Це означає, що кадрова політика має бути тісно пов'язана з корпоративними цілями, місією та цінностями організації. Планування людських ресурсів повинно включати аналіз майбутніх потреб у компетенціях, прогнозування кадрових ризиків та розробку системи резервування ключових посад. Такий підхід дозволяє уникнути дефіциту кваліфікованих кадрів і забезпечити стабільність кадрового потенціалу [3].

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу є впровадження системного підходу до навчання. Йдеться не лише про разові тренінги чи семінари, а про створення цілісної системи професійного навчання, яка включає визначення потреб у розвитку, підбір форм навчання (внутрішнє, зовнішнє, онлайн), контроль ефективності програм та оцінку отриманих результатів. Дослідження показують, що підприємства, які інвестують у систематичний розвиток кадрів, мають вищу продуктивність і нижчий рівень плинності персоналу [5].

Важливим чинником підвищення ефективності розвитку персоналу є формування корпоративної культури, орієнтованої на навчання та постійне вдосконалення. Культура безперервного навчання сприяє тому, що працівники сприймають процес розвитку не як обов'язок, а як можливість самореалізації. У цьому контексті ефективними інструментами є коучинг, наставництво, система внутрішніх тренерів, обмін досвідом між підрозділами, створення внутрішніх спільнот знань. Такі механізми підвищують рівень залученості працівників і сприяють підвищенню загальної ефективності організації [6].

Не менш важливим напрямом удосконалення є цифровізація процесів розвитку персоналу. Сучасні HR-технології дають змогу організовувати дистанційне навчання, відстежувати прогрес працівників, формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Використання електронних платформ (Learning Management Systems, HR-Analytics) дозволяє оцінювати ефективність програм навчання, аналізувати дані щодо компетенцій і результатів роботи працівників. Застосування таких рішень підвищує прозорість і керованість процесів розвитку, а також забезпечує адаптивність системи навчання до змін зовнішнього середовища [4].

Одним із дієвих шляхів удосконалення управління розвитком персоналу є впровадження системи управління компетенціями. Це підхід, що базується на ідентифікації ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, і створенні механізмів їх формування та оцінки. Модель компетенцій дозволяє оптимізувати процес добору кадрів, оцінювання результатів діяльності, планування кар'єри та побудови індивідуальних програм розвитку. Завдяки цьому формується єдина логіка розвитку працівників, що забезпечує підвищення ефективності організації [7].

Крім того, доцільним є інтегрування системи розвитку персоналу з системою оцінки результативності діяльності підприємства. Це означає, що результати навчання мають безпосередньо впливати на рівень продуктивності, інноваційності, якості обслуговування клієнтів тощо. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для програм розвитку, а також їхній зв'язок із матеріальним і нематеріальним стимулюванням створює у працівників розуміння, що професійне зростання безпосередньо впливає на успіх підприємства [1].

Отже, вдосконалення управління розвитком персоналу має базуватись на стратегічному плануванні, системності, інноваційності та тісній інтеграції з корпоративними цілями підприємства. Лише комплексне застосування зазначених підходів забезпечить формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, підвищення гнучкості організації та її стійкості до зовнішніх викликів сучасного ринку праці.

#### Література:

1. Alolayyan, N., Alyahya, M. S., & Omari, D. A. Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment // *Problems and Perspectives in Management*. – 2021. – Vol. 19, No. 2. – С. 152–162.
2. Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2019. – 720 p.
3. Бондаренко, С. Розвиток кадрового потенціалу як складова стратегії підприємства // *Економіка та держава*. – 2022. – № 4. – С. 47–51.
4. *Innovative approaches to human resource management as a strategy for enhancing enterprise competitiveness* [Електронний ресурс] // DOAJ. – 2023. – Режим доступу: <https://doaj.org/article/5ffb6ddcce5c46cdb8768d206bc73f67>.
5. *Why employee development is important* [Електронний ресурс] // HR Morning. – 2023. – Режим доступу: <https://www.hrmorning.com/articles/employee-development>.
6. Кудактін, С. Змістова сутність та концептуальні засади управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства // *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. – 2024. – № 1. – С. 115–123.
7. Otoo, F. N. K. Examining the Influence of Human Resource Development Practices on Organizational Commitment of Small and Medium Scale Enterprises // *European Journal of Management Issues*. – 2022. – Vol. 30, No. 2. – С. 89–96.

## Додаток Б – БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) за 2023 рік

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	350.00	238.00
первісна вартість	1001	3 460.00	3 576.00
накопичена амортизація	1002	3 110.00	3 338.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	3 662.00	2 725.00
первісна вартість	1011	24 101.00	24 117.00
знос	1012	20 439.00	21 392.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 012.00	2 963.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 066.00	2 099.00
Виробничі запаси	1101	2 066.00	2 099.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 677.00	7 627.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	732.00	335.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	1.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	156 924.00	161 143.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	16 551.00	5 447.00

Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	16 551.00	5 447.00
Витрати майбутніх періодів	1170	164 107.00	201 135.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	317.00	335.00
Усього за розділом II	1195	348 374.00	378 121.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	352 386.00	381 084.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13 383.00	-22 069.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-12 383.00	-21 069.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	50.00	59.00
розрахунками з бюджетом	1620	179.00	253.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	205.00	286.00
розрахунками з оплати праці	1630	770.00	1 055.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	363 565.00	400 500.00
Усього за розділом III	1695	364 769.00	402 153.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	352 386.00	381 084.00

**Додаток В – ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ  
ДОХІД) за 2023 РІК**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядк а</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 356.00	5 216.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		318.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	6 356.00	4 898.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	28 736.00	59 220.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	31 796.00	37 559.00
Витрати на збут	2150	7 343.00	5 374.00
Інші операційні витрати	2180	4 869.00	23 770.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	8 916.00	2 585.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	230.00	381.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	8 686.00	2 204.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	8 686.00	2 204.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8 686.00	-2 204.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	14.00	483.00
Витрати на оплату праці	2505	15 624.00	24 697.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 447.00	5 609.00
Амортизація	2515	1 182.00	2 377.00
Інші операційні витрати	2520	24 345.00	10 245.00
Разом	2550	44 612.00	43 411.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

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

### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		0.00

## Додаток Г – БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) за 2024 рік

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	238.00	182.00
первісна вартість	1001	3 576.00	3 781.00
накопичена амортизація	1002	3 338.00	3 599.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 725.00	2 002.00
первісна вартість	1011	24 117.00	24 136.00
знос	1012	21 392.00	22 134.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 963.00	2 184.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 099.00	2 103.00
Виробничі запаси	1101	2 099.00	2 103.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 627.00	6 357.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	335.00	335.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	1.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	161 143.00	168 971.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	5 447.00	5 189.00
Готівка	1166	0.00	

Рахунки в банках	1167	5 447.00	5 189.00
Витрати майбутніх періодів	1170	201 135.00	218 923.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	335.00	100.00
Усього за розділом II	1195	378 121.00	401 978.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	381 084.00	404 162.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-22 069.00	-21 967.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-21 069.00	-20 967.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	59.00	376.00
розрахунками з бюджетом	1620	253.00	219.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	286.00	206.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 055.00	735.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	400 500.00	423 593.00
Усього за розділом III	1695	402 153.00	425 129.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	381 084.00	404 162.00

## Додаток Д – БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) за 2023 рік

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 637.00	6 356.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32 793.00	0.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	10 844.00	6 356.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	32 958.00	28 736.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	23 255.00	31 796.00
Витрати на збут	2150	4 452.00	7 343.00
Інші операційні витрати	2180	16 081.00	4 869.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14.00	
збиток	2195		8 916.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	88.00	230.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	102.00	

прибуток			
збиток	2295		8 686.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	102.00	
збиток	2355		8 686.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	102.00	-8 686.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	22.00	14.00
Витрати на оплату праці	2505	20 935.00	15 624.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 625.00	3 447.00
Амортизація	2515	1 003.00	1 182.00
Інші операційні витрати	2520	42 575.00	24 345.00
Разом	2550	69 160.00	44 612.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

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