

Державний торговельно–економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### «HR-менеджмент на туристичному підприємстві»

Студентки 4 курсу, 5 групи,  
освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Туристичний менеджмент»

Посвятенко Наталії  
Вячеславівни

*(підпис)*

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Роскладка Наталія  
Олександрівна

*(підпис)*

Гарант освітньої програми  
к.е.н, доцент

Дупляк Тетяна  
Петрівна

*(підпис)*

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет  
Факультет ресторанно–готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Туристичний менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри

Тетяна ТКАЧЕНКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

### **Завдання**

#### **на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

Посвятенко Наталії Вячеславівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### **1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:**

«HR-менеджмент на туристичному підприємстві»

Затверджена наказом ДТЕУ від «01» листопада 2022 р. № 2897.

#### **2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02.06.2023 р.

#### **3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:**

**Мета роботи:** обґрунтування теоретико–прикладних засад HR-менеджменту на туристичному підприємстві.

**Об'єкт дослідження:** процес управління персоналом на туристичному підприємстві.

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!», м. Київ.



**4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):**

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ**

1.1. Теоретико–методичні основи HR-менеджменту на туристичному підприємстві

1.2. Аналіз ефективності HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!»

**РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ**

2.1. Програма заходів з удосконалення HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!»

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

### 5. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022– 25.11.2022	01.11.2022
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	28.11.2022– 23.12.2022	22.12.2022
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	26.12.2022 – 10.02.2023	10.02.2023
4.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.02.2023– 21.04.2023	21.04.2023
5.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	22.04.2023– 08.05.2023	08.05.2023
6.	Представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	09.05.2023 – 26.05.2023	26.05.2023
7.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2023 – 01.06.2023	01.06.2023
8.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	02.06.2023	02.06.2023
9.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	

6. Дата видачі завдання «22» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник

випускної кваліфікаційної роботи

Роскладка Н. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Дупляк Т. П.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Посвятенко Н. В.

(прізвище, ініціали, підпис)



## **10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:**

Студентка Посвятенко Н. В. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно з календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, методи дослідження, практичну значимість результатів.

У першому розділі «Аналітична оцінка ефективності HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!», м. Київ» студенткою розглянуто теоретико-методичні основи HR-менеджменту на туристичному підприємстві, проведено аналіз ефективності HR-менеджменту на туристичному підприємстві. У другому розділі «Пропозиції з удосконалення HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ »ДЖОІН АП!», м. Київ» розроблено програму заходів з удосконалення HR-менеджменту на туристичному підприємстві, здійснено обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

У цілому поставлена у роботі мета досягнута, сформовані завдання виконані. Робота виконана самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності. Електронну версію випускної кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота студентки Пашкевич В. О. на тему «HR-менеджмент на туристичному підприємстві» рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Роскладка Н. О.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

## **11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:**

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Посвятенко Н. В.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Дупляк Т. П.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ткаченко Т. І.  
(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ</b> .....	<b>9</b>
1.1. Теоретико–методичні основи HR-менеджменту на туристичному підприємстві .....	9
1.2. Аналіз ефективності HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!» .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ</b> ..	<b>27</b>
2.1. Програма заходів з удосконалення HR-менеджменту ТОВ »ДЖОІН АП!» .....	27
2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	35
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>41</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>43</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>46</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** З інтенсивним розвитком світового туризму в національній індустрії туризму зростає рівень фахівців з менеджменту туристичних підприємств – менеджерів як керівників підприємств та їх підрозділів. Їхні управлінські рішення визначають не тільки ефективність діяльності, а й забезпечують сталий розвиток об'єктів управління з дотриманням ними передових позицій на високому рівні. Компетентність керівника визначається не лише прийняттям достатньо об'єктивних рішень, що базуються на певних цілях та їх плануванні, а й реалізацією та контролем рішень у ситуаціях виняткової складності та непередбачуваності ринкових умов, ефективністю продажів туристичного продукту. Тому менеджер сучасного підприємства туристичної сфери потребує ознак професійної компетентності, високого рівня підготовки в управлінській діяльності, обізнаності в економіці та праві, професійного розуміння інноваційних процесів та новітніх технологій розвитку бізнесу. Керівнику необхідно чітко визначати і використовувати можливості та здібності інших, дбати про умови їх праці та побуту, турбуватися про створення позитивного морально–психологічного клімату в колективі.

Тому важливо визначити основні заходи антикризового управління персоналом підприємств сфери туризму в умовах кризи, сформувані основні антикризові інструменти відновлення господарської діяльності туристичних підприємств.

**Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій.** Дослідженню різноманітних тенденцій щодо вдосконалення діяльності у сфері управління персоналом присвячено роботи багатьох українських та закордонних учених, зокрема М. Бігдана, В. Жуковської, С. Зінченко, М. Недашківського, І. Трегулової та ін. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми системи управління персоналом сфери послуг.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретико–прикладних засад HR-менеджменту на туристичному підприємстві.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення таких завдань:

- розкрито теоретико–методичні основи HR-менеджменту на туристичному підприємстві а;
- здійснено аналіз ефективності HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!»;
- розроблено програму заходів з удосконалення HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!»;
- обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом на туристичному підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!», м. Київ.

**Методи дослідження.** Досягнення поставлених завдань здійснюється за допомогою таких методів дослідження як: економіко–статистичний, системний, розрахунково–конструктивний, монографічний та ін.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації з HR-менеджменту, запропоновані у роботі, можуть бути використані туристичними компаніями у своїй господарській діяльності.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ

#### 1.1. Теоретико–методичні основи HR-менеджменту на туристичному підприємстві

Персонал є основною ланкою всієї системи управління будь–якою організацією, яка одночасно виступає її суб'єктом і об'єктом управління, представляючи основну специфіку процесу управління персоналом. Персонал у сучасних умовах залишається найважливішим серед інших ресурсів організацій усіх сфер народного господарства та діяльності, в тому числі суб'єктів туристичної індустрії, оскільки, насамперед, результати підприємницької діяльності та конкурентні позиції безпосередньо залежать від ефективності використання його потенціалу на ринку туризму. Водночас суттєво актуалізуються проблеми організації управління персоналом та забезпечення максимально можливого рівня ефективності його використання [20].

На даний момент ситуація, що склалася в туристичній галузі України, визначається низкою тісно пов'язаних між собою специфічних особливостей, зокрема: наявністю як фізично, так і морально застарілої матеріально–технічної бази; кількісної та якісної недостатності наявних засобів розміщення клієнтів; нерозвиненість окремих ланок інфраструктури туризму; комплекс невирішених логістичних проблем; нерозвиненість мережі закладів та індустрії розваг; незадовільний стан багатьох пам'яток архітектури; проблеми якісного та повноцінного облаштування рекреаційних зон; значний дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері туризму тощо.

На сьогоднішній день для великої кількості туристичних організацій залишається невирішеною проблемою створення такої системи управління персоналом, яка б, з одного боку, враховувала особливості функціональної сфери підприємства і, в той же час, сприяла б управлінню персоналом. Реагувати на

новітні тенденції та кращий світовий досвід, бути здатним до швидкої адаптації шляхом трансформації в динамічних умовах конкурентного ринкового середовища.

Щоб зберегти свої позиції (або навіть забезпечити розвиток) у цій ситуації, підприємствам індустрії гостинності необхідно мобілізувати всі наявні ресурси, насамперед людські. Під час кризи зростає важливість роботи з персоналом, оскільки головною опорою антикризового управління є людина. Ефективність управління персоналом матиме прямий вплив на стабільність підприємства. Кадрова політика є невід'ємною частиною антикризового управління підприємством, основною метою якого є досягнення стійкого становища на ринку [24].

Управління людськими ресурсами включає аспекти найму та управління персоналом компаній. Поняття «HR-менеджмент» походить від категорії «управління персоналом». У свою чергу «управління персоналом» походить від управління трудовими ресурсами або соціальним забезпеченням. У 1980–х роках, на тлі економічного спаду та посилення тиску на суб'єктів господарювання внаслідок глобалізації та прискорених темпів змін, спричинених технологічним розвитком, низка вчених по-іншому задумалася про персонал підприємств. Поєднання різних поглядів на це економічне явище призвело до появи так званого менеджменту людських ресурсів, тобто управління персоналом [5].

Незважаючи на співвідношення менеджменту персоналу та управління персоналом, певні відмінності все ж є. Управління персоналом – це адміністративна функція організації, яка полягає у формуванні та розподілі завдань і відповідальності між працівниками для забезпечення безперервної та ефективної роботи. Це традиційний підхід до управління співробітниками, зосереджений на дотриманні політики та правил організації [29].

Управління персоналом пов'язане з плануванням, аналізом діяльності, підбором необхідних спеціалістів, оцінкою продуктивності праці, а також підвищенням кваліфікації, розумінням потреб і мотивів працівників, вирішенням



трудових спорів. Тому для управління персоналом використовується реалізація загальних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю, регулювання [32].

Управління людськими ресурсами – це галузь управління, яка займається залученням, підтримкою, розвитком, використанням і координацією роботи людей таким чином, щоб вони працювали самовіддано. Мається на увазі систематична функція планування потреб і запитів у кадрах, відбору, навчання, формування системи винагороди та оцінки ефективності праці для задоволення цих вимог [21].

Управління персоналом – це безперервний процес забезпечення готової робочої сили, тобто правильний і ефективний розподіл обов'язків і завдань між співробітниками. Це мистецтво використання людських ресурсів організації більш ефективним і оптимальним способом. Управління персоналом охоплює широкий спектр діяльності, зосереджуючись на таких категоріях: зайнятість; набір і відбір; освіта та розвиток; послуги для працівників; заробітна плата; виробничі відносини; здоров'я та безпека; освіта; умови праці; оцінка професійних якостей персоналу та продуктивності його діяльності [17].

Основна відмінність менеджменту персоналу від менеджменту людських ресурсів полягає в обсязі охоплення основних аспектів і ставленні до персоналу. Таким чином, сфера управління персоналом обмежена і має перевернутий підхід, в якому співробітники розглядаються як «інструмент». Крім того, управління людськими ресурсами має більш широкую сферу і розглядає працівників як актив організації [10].

Наведені відмінності свідчать про принципову зміну реалізації системи управління людськими ресурсами (HR-менеджменту). Перш за все, у пріоритеті людські цінності та індивідуальні потреби, які поєднуються з професіоналізмом. У свою чергу, це сприяє побудові ефективної кадрової політики, орієнтованої на узгодження інтересів персоналу та компанії. При цьому самовіддачу можна спостерігати з обох сторін. Тобто керівництво підприємства, дбаючи про інтереси працівників, забезпечуючи їх професійний розвиток, отримує бажаний

результат (прийняття ефективних і раціональних рішень, збільшення прибутку тощо) відповідно до розробленої стратегії. Колектив, відчуваючи свою цінність і значущість для компанії, працює самовіддано, готовий до змін [6].

Вчені трактують менеджмент персоналу з різних сторін. Наведемо наступні визначення сутності економічної категорії «HR-менеджмент»:

- система стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені багатонаціональністю міжнародних команд: культурна та психологічна сумісність персоналу, можливості для обміну знаннями та досвідом;

- стратегічний і цілісний підхід до управління персоналом суб'єкта господарювання, що сприяє досягненню цілей організації;

- основний соціальний напрям організації і спрямований на стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації;

- інноваційний стратегічний підхід до управління найціннішими активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації»;

- стратегічний і скоординований підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і здійснюють свою індивідуально–колективну діяльність у досягненні поставлених цілей [4].

Згідно з наведеними визначеннями досліджуваної економічної категорії, найціннішим активом компанії є працівники. Саме професіоналізм, відповідні навички та особистісні якості персоналу дозволяють досягти цілей організації.

У найзагальнішому вигляді управління персоналом – це комплекс конкретних заходів, спрямованих на управління персоналом, що дозволяє розробити і впровадити ефективну систему управління, включаючи залучення, утримання, контроль і мотивацію людських ресурсів, і створює, зокрема, досить позитивний імідж компанії як роботодавця [13].

Незважаючи на те, що управління персоналом, як і інші сфери управління, знаходиться в постійному розвитку під впливом зовнішніх факторів, його фундаментальна структура однакова для всіх і базується на функціональних



секторах, які воно охоплює:

- маркетинг персоналу;
- мотивація персоналу та управління результативністю;
- прийом на роботу;
- адаптація персоналу в організації;
- оцінка персоналу;
- управління розвитком персоналу;
- управління конфліктами;
- управління корпоративною культурою (табл. 1.1) [27].

Таблиця 1.1

### Характеристика функціональних галузей HR-менеджменту

<i>Функціональні галузі HR-менеджменту</i>	<i>Опис функціональних галузей HR-менеджменту</i>
Маркетинг персоналу	Певна філософія і стратегія управління персоналом, в якій персонал (у тому числі й потенційний) розглядається як клієнти підприємства (зовнішні та внутрішні), а маркетинг персоналу є одним із основних елементів кадрової політики.
Мотивація персоналу та управління результативністю	Мотивація персоналу – це напрямок, який відповідає за створення і глибоке вкорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного працівника. Управління ефективністю – це управління реалізацією стратегії організації, перетворенням планів у конкретні результати.
Найм персоналу	Тобто управління мотивацією та продуктивністю персоналу – це процес стимулювання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.
Адаптація персоналу в організації	Цей напрямок реалізується через ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів з якостями, необхідними для досягнення цілей організації.
Оцінка персоналу	Це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції співробітника в колектив.
Управління розвитком персоналу	Це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації цілей організації або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, навичок, мотивів, вимогам, посада або робоче місце).

Функціональні галузі HR-менеджменту	Опис функціональних галузей HR-менеджменту
Управління конфліктами	Це розробка та впровадження заходів щодо досягнення показників професійних компетентностей працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Розвиток і навчання персоналу передбачає організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників.
Управління корпоративною культурою	Це зумовлений об'єктивними закономірностями цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування соціальної системи, з якою пов'язаний конфлікт.

*Джерело: розроблено автором на основі [3; 27]*

Сьогодні визнання людських ресурсів ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємства передбачає використання стратегічного підходу до управління ними, що підносить функцію управління на адміністративному рівні до рівня стратегічного бізнес-партнера (рис. 1.1), визначення стратегічного партнерства як центрального чинника (стрижня) у формуванні кадрової системи підприємства [15].



*Рис. 1.1. Рівні еволюції функції HR*

*Джерело: складено автором за даними [15]*



На сприйняття функції HR як невід'ємної частини успішної бізнес-стратегії підприємства вплинула популярність моделі бізнес-партнера HR, яку вперше описав у 1997 році професор Девід Ульріх у Harvard Business School Press. Дослідник запропонував диференціювати модель залежно від ступеня її орієнтації на процеси чи людей, на стратегію чи операційні завдання [7].

Новий підхід передбачав диференціацію послуг функції управління персоналом на три напрямки: сервісний центр для вирішення оперативних завдань; діловий партнер для вирішення стратегічних завдань бізнесу; Центр експертизи. Виходячи з цього поділу, Д. Ульріх виділив 4 основні ролі менеджера з персоналу:

1. Стратегічний партнер (HR Business Partner) – управляє персоналом як стратегічним ресурсом: бере участь у розробці бізнес-цілей і пов'язує з ними HR-цілі; допомагає керівникам у вирішенні організаційних проблем і проблем з персоналом; допомагає приймати стратегічні рішення; керує стратегічним розвитком персоналу.

2. Агент змін (Change Agent) – керує трансформацією поведінки людей у зв'язку зі змінами в бізнесі та управлінні організацією: розуміє організаційну культуру та ефективність; підвищує готовність організації до змін; допомагає керівникам впроваджувати зміни; виступає консультантом в організаційних змінах.

3. Спеціаліст з адміністрування даних (Administration Expert) – супроводжує процеси, демонструє професійну експертну оцінку якості процесів; створює та забезпечує ефективні HR процеси, розроблені для потреб бізнесу; управляє витратами на персонал; забезпечує внутрішню та зовнішню спрямованість на клієнта; використовує інформаційні технології для миттєвого надання кадрових послуг і продуктів.

4. Захисник співробітників (Employee Advocate/ Employee Champion) – керує мотивацією персоналу, заохочує співробітників до участі в нових проектах: розробляє та реалізує стратегії, які збільшують внесок співробітників; забезпечує залучення персоналу; забезпечує справедливе та моральне ставлення

до працівників [6, 19, 32].

На сучасному етапі такий підхід до надання HR–послуг став стандартним для багатьох компаній світу, оскільки модель Ульріха дозволяє сформуванню уявлення про те, як трансформувати методи управління персоналом, щоб вони відповідали потребам клієнтів і були інтегровані в можливості організації [22].

У туристичному бізнесі успіх всієї галузі ґрунтується на віддачі творчих зусиль кожного працівника туристичної компанії. За останні десять років концепція необхідності мотивації працівників і підвищення продуктивності в цій сфері зазнала серйозних змін у практиці корпоративного управління, особливо в туристичному секторі [16].

Тому управління персоналом є невід’ємною частиною управління організацією; згідно з цією практикою, персонал є цінним надбанням, людські цінності та індивідуальні потреби ставляться в пріоритет у поєднанні з професіоналізмом; підходи до розуміння сутності економічної категорії «управління персоналом» розкривають основні складові успішної реалізації ефективної кадрової політики керівництва суб’єкта господарювання; реалізація функцій досліджуваного економічного явища дає можливість досягти цілей організації під впливом факторів зовнішнього середовища.

## **1.2. Аналіз ефективності HR-менеджменту на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!»**

Дослідження теми «HR-менеджмент на туристичному підприємстві» відбувається за матеріалами підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!». Підприємство здійснює свою господарську діяльність за Статутом (Додаток А).

ТОВ «ДЖОІН АП!» – українська приватна компанія, заснована як турагенство у 2001 році. З 2013 року працює як туроператор.

Основна інформація про ТОВ «ДЖОІН АП!» наведена у таблиці 1.2.

Туроператор «ДЖОІН АП!» – суб’єкт туристичної діяльності з великим



досвідом на ринку туropolерейтингу України. Географія бренду компанії розширюється з кожним роком. Туроператор володіє власною авіакомпанією «SkyUp» охоплює широку польотну програму – авіарейси з Києва, Львову, Одеси, Харкова, Запоріжжя. Туроператор також охоплює широку партнерську мережу, серед якої 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та понад 7000 агентств–партнерів.

Таблиця 1.2

### Інформація про туристичне підприємство ТОВ «ДЖОІН АП!»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЖОІН АП!»
Скорочена назва	ТОВ «ДЖОІН АП!»
Дата реєстрації	13.05.2013
Організаційно–правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	38729427
Уповноважені особи	Сероухов Дмитро Геннадійович
Розмір статутного капіталу	72 671 000,00 грн.
Види діяльності	Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 02121, місто Київ, вулиця Харківське Шосе, будинок 201–203, літера 2 А

*Джерело: створено автором на основі даних [28]*

Туроператор багатопрофільний, може організувати будь-який вид відпочинку за індивідуальним чи корпоративним побажанням. У фокусі три вектори туристичних напрямків: Welcome to Europe (Середземномор'я і класична Європа), Exotic Mood (екзотичні країни від Мексики до Балі), Arabian world (країни арабського світу).

Загалом у портфелі компанії більше 60 напрямків для подорожей у різні куточки світу. Туроператор є засновником та організатором щорічної туристичної події INSIDE TRAVEL INDUSTRY, спрямованої на розвиток туристичної галузі України.

ТОВ «ДЖОІН АП!», як і всі туристичні підприємства має свої сильні та слабкі сторони, певні можливості та можливі загрози (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### SWOT-аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вдале географічне розташування;</li> <li>- адаптація до інновацій;</li> <li>- пропонування турів за доступними цінами;</li> <li>- розвинений ІТ-сектор;</li> <li>- гарна репутація.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька інвестиційна привабливість для зовнішніх інвесторів в умовах пандемії;</li> <li>- рідкісне впровадження нових продуктових послуг на підприємстві;</li> <li>- великі терміни окупності коштів, вкладених в розробку новинок.</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- приймати та своєчасно впроваджувати прогресивну політику та регулювання, спрямовані на зростання даного туристичного підприємства;</li> <li>- створювати попит на тури;</li> <li>- розвивати обізнаність працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потужна конкуренція на ринку;</li> <li>- збільшення розмірів податків;</li> <li>- тиск з боку законодавства.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Як свідчать дані таблиці 1.3, ТОВ «ДЖОІН АП!», є досить потужним туристичним підприємством з перспективними можливостями, має більше сильних, чим слабких сторін.

Розглянемо організаційну структуру туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!» (Додаток Б).

Організаційна структура «ДЖОІН АП!» – лінійно-функціональна, всі керівники підрозділів повністю підпорядковуються генеральному директору, при цьому працівники компанії в межах своєї компетенції підпорядковуються лише одному керівнику, результати виконаної роботи передаються керівникам відділів, а потім – генеральному директору.

Туристична компанія «ДЖОІН АП!» має повну господарську самостійність у питаннях визначення форми державного устрою, прийняття господарських рішень, маркетингу послуг, встановлення цін на послуги, оплати



праці, розподілу прибутку, тобто самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається прибутком, що залишається після сплати податків та ін. обов'язкові платежі.

Відповідно до статуту предметом діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» є:

- організація, здійснення іноземного та внутрішнього туризму;
- екскурсійна діяльність;
- організація та здійснення масового та оздоровчого спортивного туризму;
- допомога, організація та реалізація готельних послуг і засобів;
- здійснення рекламно-інформаційної діяльності;
- надання представницьких та посередницьких послуг.

Компанія надає туристам не тільки велику кількість туристичних напрямків, але й допомогу в оформленні віз, страховок, усіх видів документів, навіть найскладніших. Менеджери забезпечують переклад документів, безкоштовну консультацію, а також здійснюють індивідуальний підбір турів з урахуванням усіх потреб та побажань.

Сьогодні нікому не потрібно доводити, що з усіх ресурсів головним ресурсом підприємства є люди. Персонал підприємства є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки люди, на відміну від суб'єктів виробництва, «живі», мають здатність самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги, які до них пред'являються, діяти, а також бути чутливими до управлінського впливу, реакції на який не визначені [1].

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!» зосереджена в руках відділу кадрів під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків повністю підконтрольний і підзвітний генеральному директору підприємства. Менеджери з персоналу безпосередньо підпорядковані начальнику відділу кадрів.

Як структурний підрозділ апарату управління відділ кадрів виконує такі функції:

- реалізує принцип добору та розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх у роботі;

- проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечення підприємств кадрами необхідних спеціальностей і професій відповідно до плану;
- складання перспективних і поточних планів потреби в персоналі та джерел його поповнення;
- організація та забезпечення підприємства персоналом;
- контроль за виконанням робіт персоналом відповідно до їх професії, спеціальності;
- контроль за виконанням законодавства про працю в підрозділах підприємства.

Основні цілі політики ТОВ «ДЖОІН АП!» у сфері управління персоналом:

- забезпечення максимальної гнучкості та адаптивності організаційного менеджменту та управління персоналом;
- комбінована система управління ефективністю персоналу;
- інтегрована система управління якістю персоналу;
- максимальна продуктивність інвестицій у розвиток персоналу.

Для досягнення поставлених цілей керівництво ТОВ «ДЖОІН АП!» виконує наступні завдання:

1. Створення взаємовідносин між працівниками та керівником, виконання вимог законодавства та дотримання принципу соціального партнерства, спрямоване на досягнення взаємних інтересів, соціальної стабільності та добробуту. Турбота керівництва компанії про свій персонал відображає щире бажання підтримувати благополуччя та успіх персоналу на всіх рівнях, створення конкурентоспроможних умов праці та впевненість у завтрашньому дні є запорукою гарної роботи.

2. Формулювання та встановлення чітких, реалістичних і вимірюваних цілей для організації, співробітників і підрозділів, моніторинг їх досягнень і визначення гідної і справедливої винагороди, заохочення в залежності від досягнутих результатів.



3. Формування та підтримка корпоративної культури, заснованої на загальнолюдських та управлінських цінностях.

Керівництво визначає такі корпоративні цінності для організації:

Співробітники є основною цінністю організації. Саме вони щодня займаються операційними, комерційними, фінансовими та управлінськими питаннями. Саме співробітники щодня роблять свій внесок у створення цінностей, які забезпечують добробут організації, її акціонерів і персоналу, а також клієнтів і партнерів;

- ефективність – від цього фактору праці кожного працівника залежить ріст і розвиток організації, рівень використання, збільшення прибутку та конкурентоспроможності організації;

- якість – покращення роботи на робочому місці суттєво впливає на якість послуг, що надаються, сприяє ефективності бізнес-процесів та репутації організації;

- відповідальність – від цього фактору залежить виконання всіх взятих на себе зобов'язань перед клієнтами, партнерами, співробітниками та акціонерами організації;

- довіра – цей фактор є ключовим в організації, є основою для досягнення поставлених цілей і запорукою успішної роботи команди. Ця цінність вимагає отримання результатів, обіцяних іншим людям, чесності у відносинах з людьми, прояву турботи про благополуччя інших людей.

4. Освоєння та розвиток методів і засобів управління персоналом, що базуються на передових вітчизняних і зарубіжних досягненнях і досвіді в даній сфері діяльності, застосування цих знань у стратегічних напрямках системи управління персоналом: організаційний менеджмент; проектування у сфері управління персоналом; оцінка співробітників; встановлення та розвиток персоналу; управління корпоративною культурою.

5. Удосконалення існуючої системи управління персоналом, шляхом здійснення планування роботи, організації та контролю роботи.

Система стимулювання професійного розвитку співробітників в

туристичній компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» складається з наступних основних елементів:

- 1) матеріальне заохочення у вигляді підвищення заробітної плати відповідно до отриманої кваліфікації; участь працівників у прибутках підприємства; дотримання залежності заробітної плати від докладених зусиль.
- 2) нематеріальне заохочення у вигляді похвали, визнання досягнень, можливості кар'єрного росту та просування по службі, участі в неформальних організаціях, визначення престижу й авторитету.

Компанія надає великого значення людському потенціалу та вкладає значні кошти в його розвиток. Співробітник – найважливіший і найцінніший актив, який створює успіх і двигун розвитку підприємства. Протягом 2021 року працівники підприємства провели 12 тис. годин на зовнішніх та внутрішніх навчаннях, спрямованих на підвищення професійної майстерності та розвиток працівника як особистості.

Систематично проводяться тренінги для працівників підприємства, адже високий рівень сервісу та якісне обслуговування клієнтів є важливим аспектом у роботі кожного працівника. Основні теми тренінгів:

- основні поняття: «сервіс»;
- оперативні стандарти обслуговування клієнтів;
- кроки встановлення особистого контакту з клієнтами;
- основні етапи моделі продажу туристичних послуг;
- прийоми, методи та засоби здійснення ефективних продажів туристичних послуг.

Головною перевагою компанії є наявність ефективної стратегії управління персоналом, що відповідає бізнес-стратегії компанії. Він базується на наступних принципах управління персоналом:

- постійний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін. Підвищення продуктивності шляхом впровадження програми розвитку менеджменту;
- тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог;



- встановлення політики винагороди, яка мотивує наших людей, заохочує індивідуальні та командні досягнення;
- партнерство з працівниками є умовою підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важливою частиною програми корпоративної соціальної відповідальності.

Головним завданням компанії є забезпечення стрімко зростаючого бізнесу завдяки співробітникам, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може гальмувати розвиток, це відсутність «правильних» людей. Їх потрібно не тільки набрати, а й навчити за короткий час, щоб допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

Політика розвитку персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!» включає такі компоненти, як: професійний та особистісний розвиток, оцінка результатів і досягнень персоналу; розвиток кар'єри; освіта; створення та підтримання кадрового резерву. Розвиток персоналу, перш за все, починається з визначення його потреб, тобто з оцінки.

Політика оцінки персоналу базується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань і навичок, необхідних для займаної посади; якість та обсяг виконання посадових обов'язків, ефективність виконання; рівень досягнення цілей.

Таким чином, можна зробити висновок, що служба управління персоналом працює в компанії ефективно, але завжди є що вдосконалювати, зокрема, підприємству необхідно впроваджувати сучасні технології в управлінні персоналом.

ТОВ «ДЖОІН АП!» прагне отримувати бажаний прибуток, здійснюючи продаж турів. ТОВ «ДЖОІН АП!» веде власну фінансову звітність (Додаток В).

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!» подано у табл. 1.4.

Туристичне підприємство укомплектоване кваліфікованими кадрами. Майже весь персонал має вищу освіту, у тому числі і у сфері туристичного бізнесу.

Таблиця 1.4

**Основні показники фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2018–2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. до 2019 р., %
Чистий дохід від реалізації послуг	65000	70267	18525	-51742	26,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	0	254	254	x
Валовий прибуток	65000	70267	18271	-51996	26,0
Інші операційні доходи	25000	26173	18766	-7407	71,7
Адміністративні витрати	35000	48223	30897	-17326	64,1
Витрати на збут	32000	42435	27268	-15167	64,3
Інші операційні витрати	31000	45994	45047	-947	97,9
Фінансовий збиток від операційної діяльності	9000	40212	66175	25963	164,6
Інші фінансові доходи	7800	11228	1643	-9585	14,6
Інші доходи	0	800	0	-800	0,0
Фінансові витрати	2300	480	361	-119	75,2
Фінансовий збиток до оподаткування	3500	29464	64893	35429	220,2
Чистий збиток	3500	29464	64893	35429	220,2

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2018-2020 рр. [Додатки В, Г, Д]*

Проаналізуємо структуру трудового потенціалу туристичного підприємства «ДЖОІН АП!» за різними характеристиками (табл. 1.5).

З даних таблиці 1.5 видно, що персонал підприємства складається з кваліфікованих працівників, які представляють кілька вікових груп.

Більшість працівників мають серйозний досвід роботи в туристичній галузі. Наприклад, 10 працівників мають досвід роботи в туризмі понад п'ять років, а ще 10 - понад десять років.



Таблиця 1.5

**Структура трудового потенціалу центрального офісу туристичного підприємства «ДЖОІН АП!» за різними характеристиками**

Категорія	2019 р.		2020 р.	
	Осіб	%	Осіб	%
<b>Структура трудового потенціалу за статтю</b>				
Чоловіки	12	54,5	12	54,5
Жінки	10	45,5	10	45,5
Разом	22	100,0	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за віком</b>				
До 35	7	31,8	8	36,4
35-45	9	40,9	10	45,5
Від 45	6	27,3	6	27,3
Разом	22	100	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за якістю підготовки</b>				
Вища освіта за фахом	12	54,5	12	54,5
Середня освіта за фахом	9	40,9	9	40,9
Без фахової освіти	1	4,5	1	4,5
Разом	22	100	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за категорією кадрів</b>				
Керівник	6	27,3	6	27,3
Спеціаліст	15	68,2	15	68,2
Технічний персонал	1	4,5	1	4,5
Разом	22	100	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі</b>				
Немає	0	0	0	0
До 5	2	9,1	3	13,6
5-10	10	45,5	9	40,9
Від 10	10	45,5	10	45,5
Разом	22	100	22	100

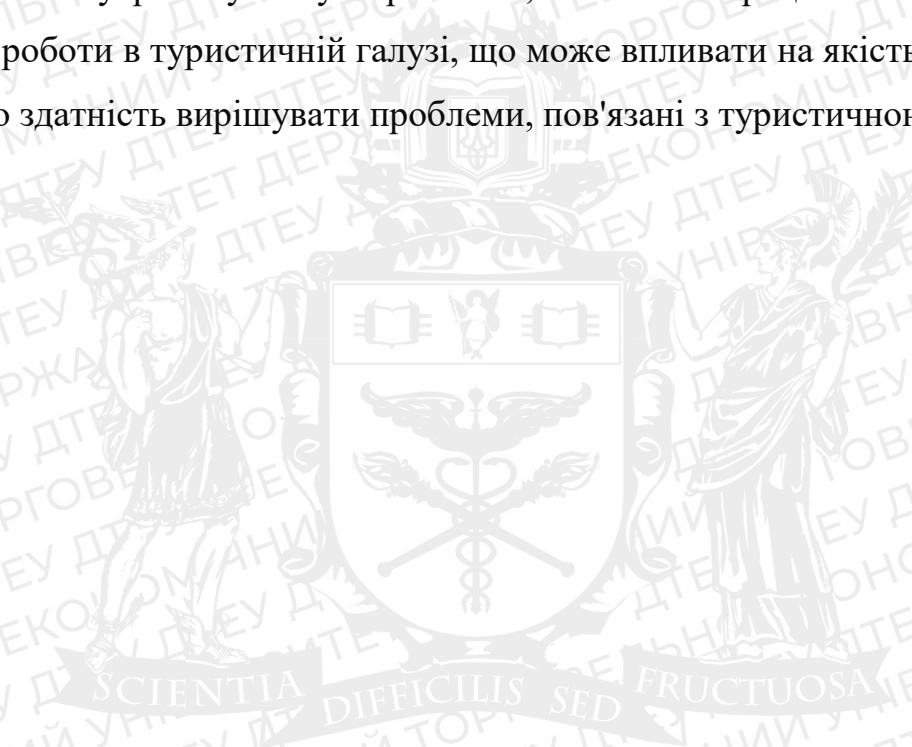
*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2018-2020 рр. [Додатки В, Г, Д]*

Відповідно, аналіз фінансових показників туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» за період 2018-2020 рр. свідчить про те, що фінансово-господарська діяльність компанії зазнала значних змін. Чистий дохід від реалізації продукції (виручка) зменшився з 65 000 грн у 2018 році до 18 525 грн у 2020 році, від'ємне відхилення склало 26,36%. Оскільки собівартість реалізованої продукції також зросла, фінансовий результат до оподаткування ще

більше зменшився до -94 357 у 2020 році.

Таким чином, з аналізу фінансових показників можна зробити висновок, що у 2020 році ТОВ «ДЖОІН АП!» зазнало значних фінансових збитків та втрати прибутку порівняно з попередніми роками.

Однак структура трудового колективу компанії є стабільною. Більшість працівників мають вищу освіту (54,5 %) та високу кваліфікацію, що свідчить про кваліфіковану робочу силу. Крім того, більшість працівників мають значний досвід роботи в туристичній галузі, що може впливати на якість надання послуг та їхню здатність вирішувати проблеми, пов'язані з туристичною діяльністю.





## РОЗДІЛ 2

### ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ

#### 2.1. Програма заходів з удосконалення HR-менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Система HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» має бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу підприємству досягати як загальних цілей у межі ринку туристичних послуг, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» має складатися з постійної роботи з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

Після проведення аналізу ефективності HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» було отримано бачення діючої системи управління. З метою внесення корективів у діючу систему управління, можна зазначити наступні її слабкі місця:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті управлінських рішень та в плануванні діяльності підприємства;
- недостатня відповідальність керівництва підприємства за рівень професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу;
- відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві.

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати заходи з удосконалення HR-менеджменту для ТОВ «ДЖОІН АП!», що наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

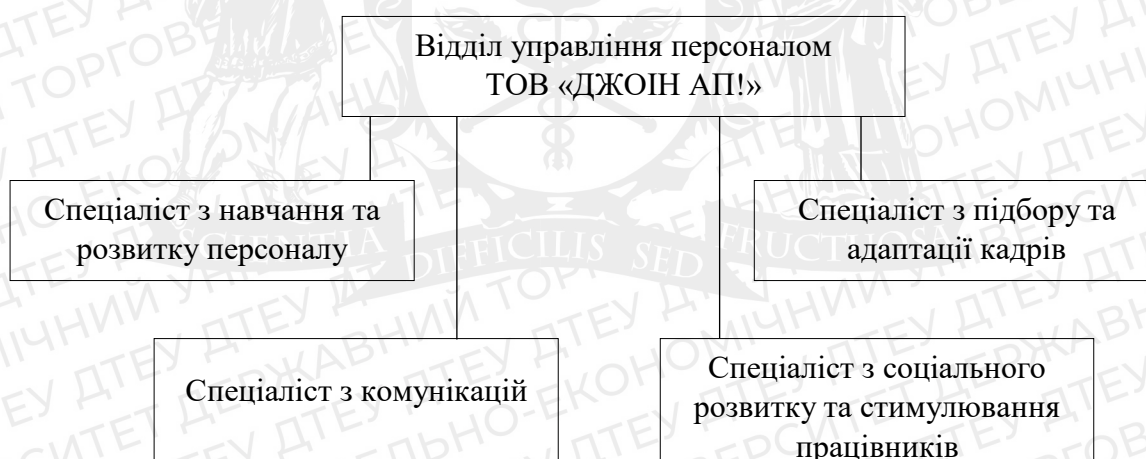
#### Заходи з удосконалення HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!»

Напрями	Заходи
Удосконалення організаційної структури ТОВ «ДЖОІН АП!»	1. Внести зміни в організаційну структуру підприємства та створити замість відділу кадрів відділ управління персоналом 2. Розробити Положення про відділ управління персоналом

Напрями	Заходи
	3. Розробити Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки підприємства
Удосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	1. Побудувати сучасну систему навчання персоналу на підприємстві 2. Розробити тренінги для персоналу відповідно до займаних ними посад
Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «ДЖОІН АП!»	Запровадити програмний продукт ISF-7 – система управління персоналом

*Джерело: розроблено автором*

На рис. 2.1. наведемо приклад організаційної структури відділу управління персоналом, який пропонується створити на ТОВ «ДЖОІН АП!» для ефективного використання персоналу.



*Рис. 2.1. Організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «ДЖОІН АП!»*

*Джерело: розроблено автором*

Для регламентації діяльності відділу управління персоналом було запропоновано розробити Положення про відділ управління персоналом, яке повинно включати наступні розділи:

1. Загальні положення: визначається, що відділ управління персоналом є



самостійним структурним підрозділом ТОВ «ДЖОІН АП!».

2. Завдання відділу: завдання щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, заходи зі зниження плинності кадрів та підвищення рівня трудової дисципліни на підприємстві:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій HR-менеджменту;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з HR-менеджменту;
- організація безпечних умов праці для працівників підприємства, матеріального та морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним завдань:

- розробка і реалізація комплексу планів і програм HR-менеджменту підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної потреби в персоналі і політики планування кар'єри;
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; відбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією

персоналу на підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу;

- виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу управління персоналом і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм



необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

– залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

– запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

– вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обумовлюється відповідальністю начальника відділу управління персоналом, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу управління персоналом.

Виходячи із наведеного «Положення про відділ управління персоналом на ТОВ «ДЖОІН АП!» відділ управління персоналом має виконувати функції системи HR-менеджменту, яка передбачає ряд заходів щодо підвищення кваліфікації, набуття нових навичок і умінь співробітниками, застосування інноваційних методів у роботі, згуртування працівників в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство зможе досягати своїх цілей.

З метою підвищення прихильності працівників ТОВ «ДЖОІН АП!» до політики HR-менеджменту на відділ управління персоналом має бути покладена робота з розробки Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки. Кодекс має виконувати наступні функції на підприємстві:

1. Інтеграція підприємства. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків на підприємстві, отримання більшої визначеності в організаційному середовищі.

2. Формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно

регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції). Кодекс декларує необхідні правила.

3. Полегшення і прискорення адаптації новачків, допомога новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру підприємства. Вже на стадії підбору майбутні працівники будуть знайомитися з правилами, складовими Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, і зможуть оцінити запропоновані їм умови праці, ознайомитися з правилами, що існують на підприємстві та можливі його проблеми.

Кодекс має бути розроблений на основі існуючих на ТОВ «ДЖОІН АП!» цінностей і практики повсякденної діяльності персоналу. Кодекс буде містити цінності, норми, переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки персоналу підприємства. Його мета полягатиме у встановленні принципів, що визначаються діловою поведінкою персоналу підприємства.

Наступним етапом щодо удосконалення HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Навчання, яке проводиться на підприємстві в теперішній час має досить хаотичний та малоефективний характер, а персонал підприємства має слабе уявлення про його ефективність для подальшої діяльності.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати проводити нові бізнес-тренінги, які передбачають використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприятиме генерації нових ідей у персоналу, дозволить оптимізувати процес діяльності на підприємстві, підвищить рівень задоволеності клієнтів тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників. Для проведення бізнес-тренінгу можна запропонувати тренінг під назвою «Генерація нових ідей» та бізнес-тренінг «Ефективне обслуговування клієнтів в туристичній агенції».



Запропонуємо для ТОВ «ДЖОІН АП!» використовувати наступну програму навчання персоналу, що наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Програма навчання персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: розроблено автором

Враховуючи усе викладене можна зробити висновок, що саме бізнес-тренінги мають стати початковим етапом у процесі створення системи корпоративного навчання на ТОВ «ДЖОІН АП!».

Безумовно, ще одним важливим елементом програми удосконалення HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» має стати запровадження в його діяльність нових інформаційних технологій та програмного забезпечення. Для цього доцільним є запропонувати підприємству запровадити програмний продукт ISF-7 – система управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал». Використання сучасних технологій та досвіду дозволить зробити HR-менеджмент туристичного підприємства досконалим інструментом, який використовуватиме відділ управління персоналом. Вартість даного програмного продукту становить 20 000 тис. грн.

Автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал»

призначена для комплексної автоматизації бізнес–процесів відділу управління персоналом. Використання системи значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує HRM–процеси (Human Resource Management).

Система дозволить ТОВ «ДЖОІН АП!» формувати наступні кадрові звіти:

- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;
- звіт про рух співробітників;
- звіт за вакантними посадами;
- звіт про стаж роботи;
- перелік дітей для надання допомоги;
- друк статистичних звітів;
- формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і вакантним посадам на підприємстві.

Отже, для удосконалення HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» було запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділ кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. У рамках цього заходу розглядається розробка Положення про відділ управління персоналом, а також формування Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки.

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!» необхідно поліпшити систему навчання персоналу. Для цього було розроблено Програму навчання персоналу, а також запропоновано бізнес-тренінг «Генерація нових ідей» та «Ефективне обслуговування клієнтів в туристичній агенції».

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «ДЖОІН АП!» має впровадити у свою діяльність нові інформаційні технології та програмне забезпечення. Для цього доцільним є запропонувати підприємству запровадити програмний продукт ISF-7 – систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».



## 2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Дослідження системи управління персоналом «ДЖОІН АП!» з точки зору професійної етики виявило певні недоліки. Розвиток індустрії гостинності призводить до постійного підвищення вимог до менеджменту. Тому сучасна система управління якістю, яка має бути впроваджена в туроператора «ДЖОІН АП!», повинна включати наступні елементи:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу. Оскільки підприємства індустрії гостинності працюють в умовах ринку, вплив ринкових принципів зростає, а необхідність підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів гарантує добробут компанії, її працівників і власників. Сучасна концепція маркетингу визначає завдання виробничо-збутової діяльності підприємств, спрямовані на досягнення кінцевого результату - прибутку – при збереженні або підвищенні добробуту споживачів і суспільства. Ця концепція передбачає баланс між трьома елементами: прагнення до прибутку, увагою до потреб споживачів та інтересів суспільства.

2. Вдосконалення корпоративної культури туристичного підприємства. Корпоративна культура – це система цінностей і переконань, які поділяють усі працівники, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає поведінку працівників туристичного підприємства та їхні стосунки з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками тощо. Корпоративна культура дає працівникам відчуття мети і формує їхню відданість організації. Досягнення цих цілей повинно відображатися у вимірюваних результатах, заснованих на інтерпретованих ключових показниках.

Навчання персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!» є найважливішим чинником, що впливає на майбутню трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність та ефективність праці. Ефективність заходів з навчання персоналу в туристичній компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» можна обґрунтувати наступними аргументами:

1. Підвищення якості обслуговування: навчання персоналу має

безпосередній вплив на якість обслуговування за рахунок покращення його професійних навичок та компетенцій. Добре підготовлений персонал краще розуміє потреби та очікування клієнтів, забезпечує їхню задоволеність і створює позитивний досвід подорожі.

2. Підвищення ефективності роботи: знання та навички, отримані під час навчання, допомагають персоналу ефективніше виконувати свої обов'язки та завдання. Це включає оптимізацію робочих процесів, використання ефективних інструментів і технологій, а також покращення комунікації між працівниками та з клієнтами, що дозволяє їм бути більш продуктивними та ефективними.

3. Підвищення задоволеності персоналу: навчання сприяє професійному та особистісному розвитку працівників. Це може мати позитивний вплив на їхню мотивацію, задоволеність роботою та утримання. Задоволений персонал, який володіє необхідними знаннями та навичками, з більшою ймовірністю буде відмінно працювати і будувати позитивні відносини з колегами та клієнтами.

4. Адаптація до змін: туристична індустрія швидко розвивається, і компаніям необхідно постійно адаптуватися та оновлюватися відповідно до нових вимог і тенденцій. Навчання персоналу адаптуватися до змін і вивчати нові галузеві підходи та інновації може сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії та її здатності реагувати на потреби ринку.

5. Зменшення помилок і витрат: кваліфікований і навчений персонал менш схильний до помилок і недооцінки ризиків. Це може позитивно вплинути на зменшення витрат, пов'язаних зі збитками, компенсаціями та неправомірною поведінкою працівників.

ТОВ «ДЖОІН АП!» повинне вкладати в навчання, адже це важливо як для співробітників, так і для самого підприємства, оскільки ефективна система HR-менеджменту здатна допомогти персоналу оволодіти необхідними знаннями й уміннями, які знадобляться для подальшої трудової діяльності в галузі туризму. Успіх навчання буде визначатися додатковою вартістю, яку воно принесе підприємству.

Показники ефективності навчання персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!»



наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності навчання персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!»**

<i>Показники</i>	<i>Учасники процесу навчання та результат</i>	<i>Ефективність</i>
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	1. Фінансовий відділ 2. Відділ управління персоналом	Розробка звітів, що містять результати проведення навчання
Бажані кінцеві результати	– збільшення обсягу наданих туристичних послуг; – скорочення витрат підприємства; – підвищення ступеня задоволеності клієнтів; – підвищення продуктивності праці; – підвищення ступеня задоволеності працівників; – скорочення плинності кадрів.	– підвищення мотивації персоналу; – підвищення лояльності персоналу до підприємства
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження 2. Рівень компетентності 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат на навчання

*Джерело: розроблено автором*

Витрати на навчання ТОВ «ДЖОІН АП!» повинні оцінюватися фінансовими показниками:

- вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом;
- вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання;
- кількість співробітників, що пройшли навчання;
- кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів).

У результаті проведення розрахунків відділ управління персоналом має робити обробку представлених показників і заповнених форм, формулювати

загальний висновок та надавати всю інформацію керівнику ТОВ «ДЖОІН АП!».

Проведемо оцінку ефективності запропонованого бізнес-тренінгу для персоналу «Генерація нових ідей», що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка ефективності бізнес-тренінгу «Генерація нових ідей»

Показники	Результати розрахунків
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1000
Кількість працівників, які проходять навчання	35
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	1800
ROI (ефективність навчання персоналу), %	25,4

Джерело: розраховано автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу за бізнес-тренінгом «Генерація нових ідей» прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» на 25,4 %.

Також для покращення професійних навичок потрібно провести бізнес-тренінг «Ефективне обслуговування клієнтів в туристичній агенції». Цей тренінг призначений для працівників турагенції ТОВ «ДЖОІН АП!» з метою покращення їхніх навичок і знань щодо ефективного обслуговування клієнтів. Тренінг розроблений з урахуванням специфіки туристичної галузі та включає практичні вправи та обговорення кейсів.

Мета тренінгу:

- навчити учасників ефективним комунікаційним стратегіям з клієнтами;
- розвинути навички управління важкими ситуаціями та конфліктними клієнтами;
- вдосконалити навички впізнавання та задоволення потреб клієнтів;
- навчити використовувати продажові техніки для збільшення продажів турів.

Структура тренінгу:

1. Вступ.
2. Ефективна комунікація з клієнтами.



3. Управління важкими ситуаціями та конфліктами.
4. Впізнавання та задоволення потреб клієнтів.
5. Продажові техніки для збільшення продажів турів.
6. Підсумок та обговорення.

На основі фідбеку учасників, можна здійснити оцінку тренінгу за допомогою анкети, що міститиме наступні питання:

- Наскільки корисними виявилися для вас матеріали та знання, отримані на тренінгу?
- Наскільки ефективними ви вважаєте практичні справи та рольові ігри?
- Чи змінилися ваші навички управління важкими ситуаціями та конфліктами після тренінгу?
- Як ви оцінюєте впровадження нових стратегій ефективної комунікації з клієнтами після тренінгу?
- Чи змінилася ваша продуктивність в продажах турів після тренінгу?

Для розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» проаналізуємо видатки на фінансування програми з удосконалення даної системи, що наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Видатки на фінансування програми з удосконалення системи  
HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!»**

<i>Витрати</i>	<i>Сума, тис. грн.</i>
Витрати на вдосконалення організаційної структури відділу управління персоналом	7000
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження бізнес-тренінгів	35000
Впровадження в діяльність підприємства програмного продукту ISF-7 (ISF-Персонал)	20000
Всього:	62000

*Джерело: розраховано автором*

Отже, на реалізацію програми з удосконалення системи HR-менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» на початковому етапі її реалізації повинне витратити 62 тис.

грн.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи HR-менеджменту та підвищення її ефективності виступає одним із найвагоміших чинників підвищення показників діяльності й конкурентоспроможності ТОВ «ДЖОІН АП!».

Загальноприйнятим фактом є те, що навчання персоналу є важливою інвестицією у розвиток туристичного підприємства. Воно не лише покращує навички та знання співробітників, але й позитивно впливає на клієнтське задоволення, репутацію компанії та загальну ефективність діяльності.





## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

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

2. Управління персоналом в структурі сучасного туристичного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер на туристичному підприємстві, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності його роботи. Важливою особливістю сучасного туристичного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

3. Туроператор «ДЖОІН АП!» – суб'єкт туристичної діяльності з великим досвідом на ринку туроперейтингу України. Функції з управління персоналом на туристичному підприємстві в даний час виконуються відділом кадрів, який здійснює добір кадрів, проводить заходи з формування колективу, забезпечує підприємство кадрами, складає поточні та перспективні плани потреби в персоналі, здійснює контроль за персоналом на підприємстві, контролює виконання поточних завдань персоналом.

4. Для досягнення поставлених цілей HR-менеджменту на ТОВ «ДЖОІН АП!» створюються взаємовідносини між керівництвом та персоналом, встановлюються чіткі цілі роботи підприємства, формується та підтримується високий рівень корпоративної культури. Все це реалізується за допомогою чотирьох факторів: ефективність, якість, відповідальність та довіра.

5. З метою удосконалення системи HR-менеджменту для ТОВ «ДЖОІН

АП!» було запропоновано наступні заходи:

– внести зміни в організаційну структуру та замість існуючого відділу кадрів створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього було розглянуто створення Положення про відділ управління персоналом, а також сформував Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки;

– поліпшити систему навчання персоналу за допомогою проведення бізнес-тренінгів. На початковому етапі пропонується розробити та провести тренінг «Генерація нових ідей»;

– для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «ДЖОІН АП!» пропонується придбати програмний продукт ISF-7 – систему управління персоналом та кадрового обліку (ISF-Персонал).

6. В результаті удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДЖОІН АП!» зможе отримати прогнозований дохід у розмірі 1800 грн. у результаті навчання одного працівника. При цьому витрати на навчання одного такого працівника становитимуть 1000 грн., що є економічно вигідним для підприємства. В результаті реалізації запропонованого заходу за бізнес-тренінгом «Генерація нових ідей» прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» на 25,4 %.

7. На реалізацію програми з удосконалення системи HR-менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» на початковому етапі її реалізації повинне витратити 62 тис. грн. (витрати на створення відділу управління персоналом – 7000 грн.; витрати на створення системи навчання персоналу – 35000 грн.; витрати на придбання програмного продукту ISF-7 – 20000 грн.).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. *Fundamentals of Human Resource Management* 12th Edition. USA: Wiley, 2015. 384 p.
2. HR у мінливому світі: 7 методів вискоєфективного управління персоналом. URL: <https://ternopil.grc.ua/article/23167> (дата звернення: 20.04.2023).
3. HR–менеджер: обов'язки і вимоги. URL: <https://uk.campwaltblog.com/4038454-hr-manager-duties-and-requirements> (дата звернення: 20.04.2023).
4. Joanna O'Riordan. *The practice of human resource management*. URL: [https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/THE\\_PRACTICE\\_OF\\_HRM.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf) (дата звернення: 20.04.2023).
5. *Personnel Management VS Human Resource Management*. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management> (дата звернення: 20.04.2023).
6. Балабанова Л.В. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
8. Бігдан М. Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/bigdan.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/bigdan.htm) (дата звернення: 20.04.2023).
9. Волянська-Савчук Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
10. Гандак К. В. Оптимізація морально-психологічного клімату в колективі як одна із функцій HR-фахівця. *Про сучасні проблеми в науці та шляхи їх вирішення : матеріали 7-ї науково-практичної конференції, м. Дніпро (06–08 грудня 2021 р.)*. С. 82-83.
11. Горбачова І. В. HR–стратегії та технології управління компанією в

умовах пандемії COVID–19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.

12. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 20.04.2023).

13. Губко В. В. Інновації у бізнес–процесах. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології* : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.–практ. конф. 23 квіт. 2020 р., м. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 46–47.

14. Данилюк В. Роль HR–служби в управлінні людськими ресурсами. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали II Всеукр. наук. практик. конф., 28 травня 2021 р., м. Тернопіль. ЗУНУ, 2021.

15. Довгань Л. Є. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. С. 73–78.

18. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 2. С. 13–17.

19. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. С. 125–133.

20. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf) (дата звернення: 20.04.2023).

21. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.



22. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
23. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125–129.
24. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посібн. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.
25. Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. Ірпінь : Академія ДПС України, 2016. 252 с.
26. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4(50). С. 127–133.
27. Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2018. № 14. С. 41-48.
28. Сайт ТОВ «ДЖОІН АП!». URL: <https://joinup.ua> (дата звернення: 20.04.2023).
29. Саллівен Д. Стратегічна роль HR–служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 20.04.2023).
30. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. С. 91–95.
31. Сочинська–Сибірцева І. М. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
32. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. С. 7–16.
33. Шкоробот М. В., Ведута Л. Л. HR-менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
34. Як розробити HR стратегію. URL:<https://prohr.rabota.ua/kakrazrabotat-hr-strategiyu-algoritm-i-rekomendatsii-marchara/> (дата звернення: 20.04.2023).



# ДОДАТКИ





1. Цей статут визначає порядок діяльності, перетворення та ліквідації **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЖОІН АП!»**, товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

#### **Стаття 1. Створення Товариства**

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЖОІН АП!» (далі за текстом «Товариство») створюється відповідно до рішення Загальних Зборів Учасників, оформленого Протоколом № 12 від «03» березня 2021р.

#### **Стаття 2. Учасники Товариства**

2.1. Учасником Товариства є:

1. ГЛОБАЛ ТРЕВЕЛ ХОЛДІНГ ЛТД

Адреса засновника: Сполучене Королівство, Велика Британія, Англія. М. Мейдстоун, Коледж Шоце, 72 А

Розмір внеску до статутного фонду: 72 671 000,00 грн

Частка (%): 100 %

#### **Стаття 3. Найменування і місцезнаходження Товариства**

3.1. Найменування. Товариство матиме повне та скорочене найменування українською, російською та англійською мовами:

3.1.1. Повне найменування Товариства українською мовою: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЖОІН АП!». Скорочене найменування українською мовою: ТОВ «ДЖОІН АП!».

3.1.2. Повне найменування англійською мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY «JOIN UP». Скорочене найменування англійською мовою: «JOIN UP» LLC.

3.1.3. Повне та скорочене найменування Товариства, як разом, так і кожне окремо, становлять собою комерційне найменування Товариства, права на яке охороняються законодавством України.

**Місце знаходження Товариства: 02121, м. Київ, вул. Харківське шосе, буд. 201-203, літера 2 - А.**

#### **Стаття 4. Правовий статус Товариства**

4.1. Товариство є юридичною особою за законодавством України та набуває права юридичної особи з часу його державної реєстрації.

4.2. Товариство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права, бути позивачем і відповідачем в господарському суді, судах загальної юрисдикції, третейському суді, самостійно здійснювати експортні та імпорتنі операції, необхідні для його господарської діяльності.

4.3. Товариство має самостійний баланс, власні основні і оборотні засоби, поточні та валютні рахунки в банківських установах, круглу печатку Товариства зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, інші печатки, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, знак для товарів і послуг.

4.4. Товариство може створювати філії і представництва на території України, а також на території інших країн. Представництва та філії не є юридичними особами, діють від імені Товариства на підставі Положень про них.

4.5. Статут Товариства розроблено у відповідності до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законодавчих актів, чинних на території України, а також на основі підприємницької ініціативи Учасників.

4.6. Товариство має право найму робочої сили, його трудова діяльність здійснюється на основі укладених трудових договорів (контрактів), а також за угодами цивільно - правового характеру.

4.7. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном.



4.8. Товариство не відповідає по зобов'язаннях держави, як і держава не відповідає по зобов'язаннях Товариства.

4.9. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх Учасників

#### **Стаття 5. Предмет та цілі діяльності Товариства**

5.1. Товариство створюється з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари, здійснення широкого спектру послуг, діяльності у сфері комерційної діяльності, іншої діяльності, передбаченої Статутом і яка не суперечить чинному на території України законодавству, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників і членів трудового колективу Товариства.

5.2. Предметом діяльності Товариства є: 79.12 Діяльність туристичних операторів.

*Джерело: [28]*



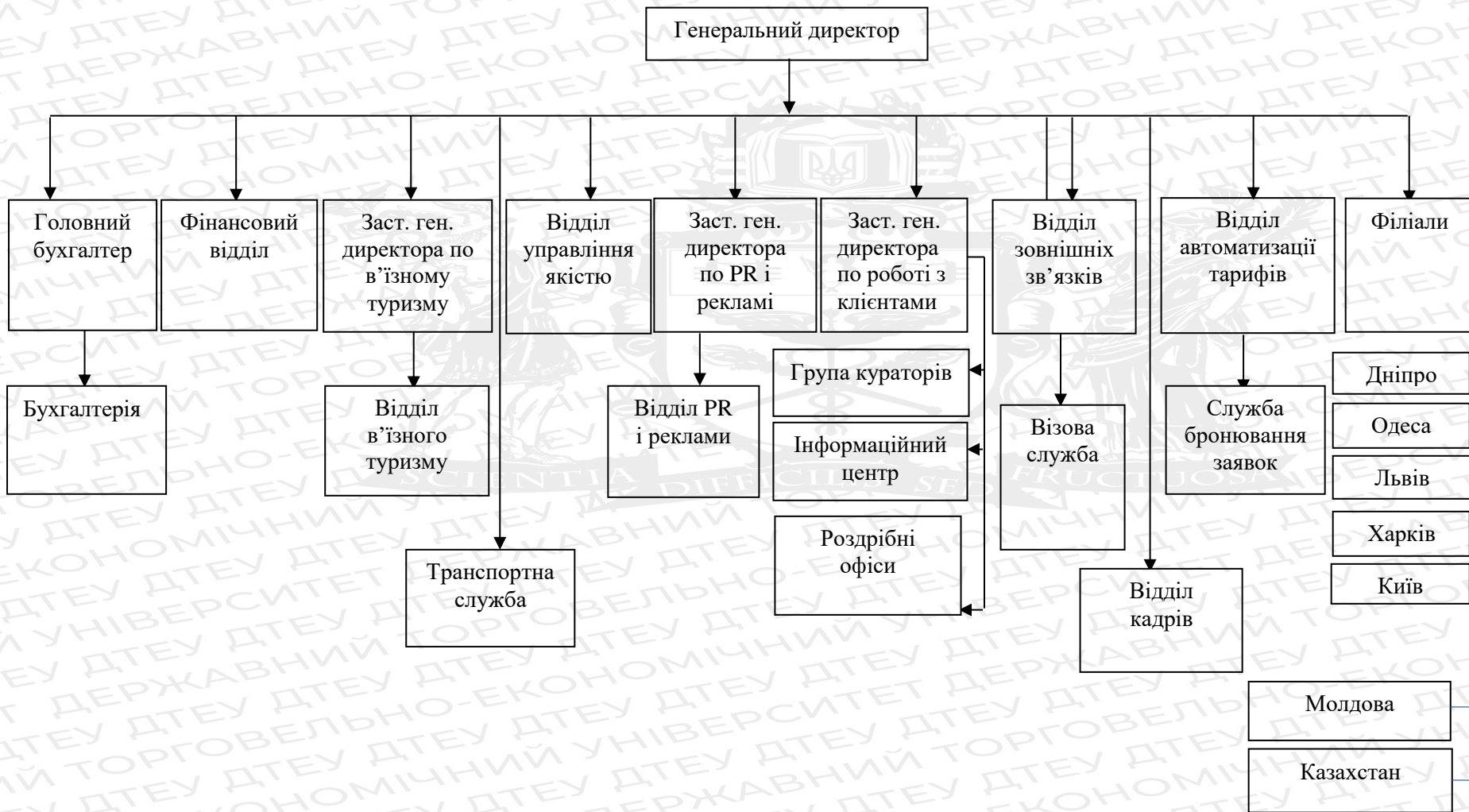


Рис. Б.1. Організаційна структура ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: [28]



## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу 1)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
38729427		
80000000000		
240		
79.12		

Товариство з обмеженою відповідальністю

за ЄДРПОУ

Підприємство \_\_\_\_\_

м. КИЇВ

Територія \_\_\_\_\_

за КОАТУУ

за КОПФГ

Організаційно-правова

форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КВЕД

Діяльність туристичних операторів

Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_

Середня кількість

працівників, осіб <sup>1</sup>

500

Адреса, \_\_\_\_\_

вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, Літера 2 Ателефон 0678562555Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку

1. Баланс на 31.12.18 р.

Форма № 1-м Код за  
ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	390	72140
первісна вартість	1001	500	72323
накопичена амортизація	1002	100	183
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2800	5340
первісна вартість	1011	5500	10620
знос	1012	2600	5280
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	500	500

Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відсрочені податкові вктиви	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3690</b>	<b>77980</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	140	3693
Поточні біолгічні активи	1110	-	3693
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	65	77
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2300	2085
З бюджетом	1135	30	64
У тому числі з податку на прибуток	1136	500000	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1140	800	930
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	430907
Гроші та їх еквіваленти	1165	27000	60930
Рахунки в банках	1167	7	8
Витрати майбутні періодів	1170	230	990
Інші оборотні активи	1190	950	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>531522</b>	<b>499676</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>535212</b>	<b>577656</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	72671
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-55000	-61100
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-54990</b>	<b>11571</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відсрочені податкові зобов'язання	<b>1500</b>	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	3140
товари, роботи, послуги	1615	880	1268
розрахунками з бюджетом	1620	-	1360



у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	10	-
розрахунками з оплати праці	1630	35	8
За одержанями авансами	1635	-	699123
Поточні забезпечення	1660	1800	3080
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	180000	64530
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>590000</b>	<b>799509</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>535010</b>	<b>811080</b>

Керівник

(підпис)

Сероухов Дмитро Геннадійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Колесник Людмила Іванівна

(ініціали, прізвище)

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## 2. Звіт про фінансові результати

За 2018 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	65000	70267
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	65000	70267
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	25000	26173
Адміністративні витрати	2130	35000	48223
Витрати на збут	2150	32000	42435
Інші операційні витрати	2180	31000	45994
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	9000	40212
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	7800	11228
Інші доходи	2240	-	800
Фінансові витрати	2250	2300	480
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	800
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	-3500	-29464
Податок на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) ві припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-



<b>Чистий фінансовий результат: прибуток збиток</b>	<b>2350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>-3500</b>	<b>-29464</b>

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-3500</b>	<b>-29464</b>

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3600	10865
Витрати на оплату праці	2505	29000	33434
Відрахування на соціальні заходи	2510	6000	627
Амортизація	2515	2600	13271
Інші операційні витрати	2520	58000	72455
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>99200</b>	<b>136652</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4





## Додаток Г

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу 1)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю

за ЄДРПОУ

м. КИЇВ

Територія

за КОАТУУ

Організаційно-правова

форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності

Діяльність туристичних операторів

за КВЕД

Середня кількість

працівників, осіб <sup>1</sup> 501Адреса, вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, Літера 2 Ателефон 0678562555Одиниця виміру: тис. грн. „без десяткового знаку“

## 1. Баланс на 31.12.19 р.

Форма № 1-м Код за

ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	72140	63560
первісна вартість	1001	72323	74277
накопичена амортизація	1002	183	10717
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5340	5436
первісна вартість	1011	10620	13431
знос	1012	5280	7995
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	500	500

Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відсрочені податкові вктиви	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>77980</b>	<b>69496</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	3693	2910
Виробничі запаси	1101	3693	2910
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	77	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2085	2945
З бюджетом	1135	64	36
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
З нарахованих доходів	1140	930	742
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430907	585952
Гроші та їх еквіваленти	1165	60930	39745
Рахунки в банках	1167	8	39745
Витрати майбутніх періодів	1170	990	160
Інші оборотні активи	1190	-	966
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>499676</b>	<b>633466</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>577656</b>	<b>702962</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72671	72671
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-61100	-90475
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>11571</b>	<b>-17804</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відсрочені податкові зобов'язання	<b>1500</b>	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	30140	22238
товари, роботи, послуги	1615	1268	517
розрахунками з бюджетом	1620	1360	-



у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	8	39
За одержаними авансами	1635	699123	688171
Поточні забезпечення	1660	3080	3377
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	64530	6424
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>799509</b>	<b>720766</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>811080</b>	<b>702962</b>

Керівник

Сероухов Дмитро Геннадійович

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Колесник Людмила Іванівна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

2. Звіт про фінансові результати  
За 2019 р.

Форма № 1-м Код за  
ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70267	65000
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	70267	65000
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	26173	25000
Адміністративні витрати	2130	48223	35000
Витрати на збут	2150	42435	32000
Інші операційні витрати	2180	45994	31000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	40212	9000
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	<b>11228</b>	7800
Інші доходи	2240	<b>800</b>	-
Фінансові витрати	2250	<b>480</b>	2300
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	<b>800</b>	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	-29464	-3500
Податок на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) ві припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-



<b>Чистий фінансовий результат: прибуток збиток</b>	<b>2350</b>	-	-
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>-29464</b>	-3500

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	-29464	-3500

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10865	3650
Витрати на оплату праці	2505	33434	29650
Відрахування на соціальні заходи	2510	6627	6080
Амортизація	2515	13271	2640
Інші операційні витрати	2520	72455	58600
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	136652	100620

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

(підпис)

Сероухов Дмитро Геннадійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Колесник Людмила Іванівна

(ініціали, прізвище)





## Додаток Д

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу 1)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю

за ЄДРПОУ

м. КИЇВ

Територія \_\_\_\_\_

за КОАТУУ

Організаційно-правова

форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності

Діяльність туристичних операторів

за КВЕД

Середня кількість  
працівників, осіб

1 503

Адреса, вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, Літера 2 Ателефон 0678562555Одиниця виміру: тис. грн. „без десяткового знаку“1. **Баланс на 31.12.20 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	63560	52928
первісна вартість	1001	74277	74277
накопичена амортизація	1002	10717	21349
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5436	3855
первісна вартість	1011	13431	13586
знос	1012	7995	9731
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	500	500
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відрочені податкові вктиви	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>69496</b>	<b>57283</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2910	792
Виробничі запаси	1101	2910	792
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	598
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2945	6211
З бюджетом	1135	36	1
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
З нарахованих доходів	1140	742	127
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	585952	541062
Гроші та їх еквіваленти	1165	39745	28825
Рахунки в банках	1167	39745	28825
Витрати майбутніх періодів	1170	160	746
Інші оборотні активи	1190	966	1626
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6334666</b>	<b>579988</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>702962</b>	<b>637271</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72671	72671
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-90475	-155629
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-17804</b>	<b>-82958</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	<b>1500</b>	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	22238	-
товари, роботи, послуги	1615	517	672
розрахунками з бюджетом	1620	-	2354



у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	136
розрахунками з оплати праці	1630	39	533
За одержаними авансами	1635	688171	383630
Поточні забезпечення	1660	3377	2846
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6424	330058
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>720766</b>	<b>720229</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>702962</b>	<b>637271</b>

Керівник

Сероухов Дмитро Геннадійович

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Колесник Людмила Іванівна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**2. Звіт про фінансові результати**  
**За 2020 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18525	70267
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	254	-
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	18271	70267
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	18766	26173
Адміністративні витрати	2130	30897	48223
Витрати на збут	2150	27268	42435
Інші операційні витрати	2180	45047	45994
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	66175	40212
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1643	11228
Інші доходи	2240	-	800
Фінансові витрати	2250	361	480
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	800
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	64893	29464
Податок на прибуток	2300	-	-



Прибуток (збиток) ві припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток збиток</b>	<b>2350</b>	-	-
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>64893</b>	29464

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	-64893	-29464

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6272	10865
Витрати на оплату праці	2505	22166	33434
Відрахування на соціальні заходи	2510	4426	6627
Амортизація	2515	12557	13271
Інші операційні витрати	2520	57791	72455
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>103212</b>	<b>136652</b>

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

(підпис)

Сероухов Дмитро Геннадійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Колесник Людмила Іванівна

(ініціали, прізвище)

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA