

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 36 «3» 2023.01.27. 001 ПЗ

НУБІП України

НЕСТЕРУК ВЛАДИСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.96:61

ПОГОДЖЕНО
Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

«_____» 2023 р.

«_____» 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування ефективної команди»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. пед. н., професор

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

(підпис)

Виконав

Владислав НЕСТЕРУК

(підпис)

Київ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ
2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Нестеруку Владиславу Олександровичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування ефективної команди»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 27.01.2023 р. № 36 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023, листопада, 01
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України;
2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ
«JoinUP!» м. Києва; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування ефективних команд.
2. Діагностика процесу формування команди.
3. Напрями вдосконалення процесу формування ефективної команди.

Дата видачі завдання «20» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Владислав НЕСТЕРУК
(підпис)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування ефективної команди»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Нестерука Владислава Олександровича

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 71 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 19 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел включає 52 найменувань.

В першому розділі визначено сутність понять «команда», «побудова команди», «командна робота», «ефективність команди»; досліджено показники ефективності роботи команд; визначено етапи розвитку команди.

В другому розділі проаналізовано діяльність підприємства, структуру персоналу; визначено ефективність роботи команд.

В третьому розділі проаналізовано сучасні технології для формування ефективної команди; запропоновано інтегрований підхід до процесів набору, адаптації, комунікації та навчання команд; досліджено важливість ролі наставників у формуванні та розвитку команди та запропоновано стратегію наставництва.

Ключові слова: команда, управління командою, кадровий резерв, формування команди, ефективність розвитку.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД	9
1.1.	Поняття та характеристика команди	9
1.2.	Основні показники ефективності роботи команди	14
1.3.	Процес формування ефективної команди	21
	Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТОВ "JOIN UP!"	33
2.1.	Загальна характеристика ТОВ "JoinUP! "	33
2.2.	Аналіз складу персоналу підприємства	41
2.3.	Оцінка ефективності роботи команд у ТОВ "JoinUP! "	50
	Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ТОВ "JOIN UP!"	60
3.1.	Аналіз сучасних технологій формування ефективної команди	60
3.2.	Стратегія формування ефективної команди	64
	Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ		70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		72

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнесі успішніше діє той, хто зміг зібрати ефективну команду. Команда - це один з чинників, що забезпечують конкурентоздатність компанії. В сучасному світі, де конкуренція є надзвичайно

НУБІП України

жорсткою, а нові технології неспростовно впливають на бізнес, командна робота стає ключовим чинником для досягнення значущих організаційних результатів, підтримки конкурентних переваг підприємств та зменшення ворожості та конфліктів серед працівників.

НУБІП України

В розвинених країнах світу спостерігається широкий розвиток форм колективної організації праці. В багатьох випадках, ключовим компонентом таких організацій є робочі команди, які можуть швидко та ефективно адаптуватися до постійно змінюваних ринкових умов.

НУБІП України

Серед вітчизняних та зарубіжних учених, які займалися дослідженням теоретичних та практичних аспектів формування ефектвної команди, варто відзначити праці Т. І. Балановської, Балашова Р. І., М. Армстронг, Богоявленська, Ю. В., Р. М. Беллін, Берц В. І., Романовський О. Г., Дж. Биллсберри, А. Флорер, М. Бейерлайн, Дж. Г. Бойетт, Дж. В. Ньюстрем, Р. Меддакс, А. Фернем та інші.

НУБІП України

Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт, дана тема залишається актуальною у зв'язку з постійними змінами технологій, суспільства та їх пріоритетів.

НУБІП України

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими теоретичним та практичним аспектам формування ефектвної команди, вказує на актуальність вибраної теми дослідження. Сьогодні, незважаючи на все більше визнання потреби в командній роботі, більшість українських організацій поки що не використовують повністю потенціал команд. Однією з причин цього парадоксу

НУБІП України

є недостатнє розуміння керівниками того, що таке команда, як її створити та як ефективно нею користуватися.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної команди.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність поняття «команда»;
- визначити основні методи формування команд;
- надати загальну характеристику підприємства;
- охарактеризувати організаційну структуру та команди в компанії

ТОВ «JoinUP!»;

- проаналізувати продуктивність роботи команд ТОВ «JoinUP!»;
- розробити стратегію формування результативних команд на основі використання різних методів професійного навчання;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення команд ТОВ «JoinUP!».

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної команди.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування ефективної команди. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «JoinUP!» міста Київ.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння (співставлення групи та команд), систематизація (зведення різних визначень поняття «команда» до одного), метод індукції (на основі аналізу методів формування ефективних команд) та дедукції (від використання тренінгів в наставництві до відвідування занять в "Квадрат Зданевича"), графічний метод (аналіз підприємства), опитування та власні спостереження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «JoinUP!» міста Київ, а також результати опитувань та власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів Наукова новизна полягає в розкритті важливості інтегрованого підходу до управління командами, та в розвитку ефективних практик наставництва для поліпшення результатів командної роботи в умовах змінного бізнес-середовища, спричинених політичною нестабільністю.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на покращення існуючої команди підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 71 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 19 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел включає 52 найменувань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД

1.1. Поняття та характеристика команди

Створення команди, як новий метод розвитку організації, з'явився в кінці 80х – на початку 90-х років в США та Західній Європі і швидко здобув популярність як по усьому світу, так і в сучасній Україні.

Команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Команди мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу.

Команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників, команда може створити якісно новий продукт. В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність. [47]

Робота в команді може сприяти покращенню продуктивності праці в організації, поліпшити якість як самої праці так і кінцевого товару, сприяти розвитку інновацій та творчості, забезпечити капіталізацію технологічних досягнень та покращити мотивацію і самовіддачу працівників.

Загалом, є багато визначень команди, зокрема:

- «команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні» [48];

- «люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють

відповідальність і вважати себе відповідальними за досягнення результатів» [49,52];

- «команда група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети» [50];

- «група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи» [45].

Усі наявні на сьогоднішній день тлумачення терміну «команда» можна розділити на дві частини через зовнішні прояви та опис і через структурні визначення, що позначають внутрішню суть цього об'єкта [45].

До перших можна віднести такі визначення:

Команда - в широкому сенсі - трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

Команда - група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

До другого типу визначень варто віднести - команда - колектив однопідпорядкованих, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації.

Отже, узагальнюючи усе вищезазначене термін «команда» можна визначити – як групу креативних людей згуртовану навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.

Основні ознаки, якими характеризується команда, подані на (рис.1.1)



Рис. 1.1 Основні ознаки команди в організації*

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [51]

Формування команди у організації є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані люди, які хочуть працювати разом.

Важливо враховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку [45,50].

Виділяють основні етапи розвитку команди, які представлені на (рис. 1.2)

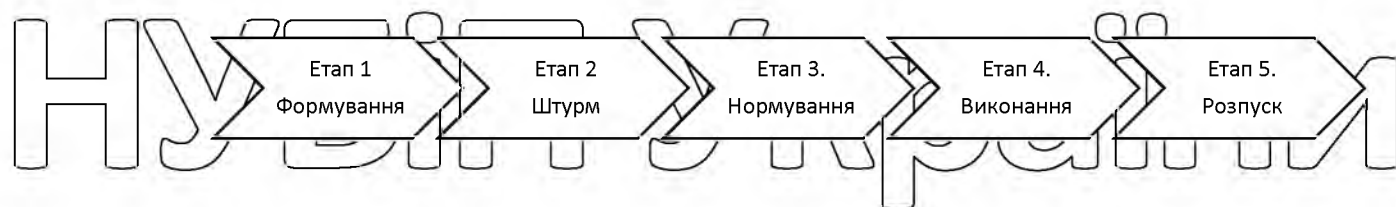


Рис. 1.2 Основні етапи розвитку команди*

Примітка. *Сформовано автором за джерелами: [45,50,51]

Перший етап розвитку команди (формування) можна розділити на 4 стадії:

1. Підготовка, коли вирішується яку роботу необхідно виконати; чи необхідна команда для виконання завдання; яку структуру управління повинна мати команда; визначаються цілі команди.

2. Створення робочих умов, тобто здійснюється забезпечення усіма необхідними матеріалами і обладнанням для виконання робіт та гарантування того, що команда складається з людей, які дійсно необхідні для виконання роботи.

На цій стадії керівництво визначає умови, в відповідності до яких команда виконує свою роботу. Команди повинні забезпечуватися необхідними ресурсами, для успішної діяльності, зокрема, матеріальними ресурсами (робочі інструменти, обладнання і кошти); людськими ресурсами (відповідний склад кваліфікованого персоналу); підтримка з боку організації (готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як вони вважають за потрібне).

3. Побудова команди - стадія, на якій визначаються межі (граничі) тих, хто є членом команди; приходять до згоди щодо процесу виконання завдань; визначають рамки поведінки, які необхідні для усіх членів команди.

4. Стриання у роботі здійснюється через втручання для вирішення проблем; поповнення команди матеріальними ресурсами; здійснення заміни тих, хто залишив команду. Таким чином, команда проходить еволюцію від робочої групи, яка створюється для виконання того чи іншого виду діяльності, до команди вищої якості.

Другий етап розвитку команди - шторм. Під час цього етапу члени команди почали працювати. Конфлікти можуть виникати тоді, коли люди приносять різні ідеї щодо того, як досягти мету. В цей час, вони помічають відмінності, а не схожі риси, що призводить до того що деякі члени покидають команду.

На цьому етапі дуже важлива комунікація. Напруженість буде збільшуватися, а публічне визнання стає важливим елементом взаємодії.

Таким чином, на стадії штурму, члени команди починають показувати свої реальні стилі. Вони починають втрачати терпіння, намагаються зрозуміти один одного, що призводить до подразнення і розчарування. Контроль стає ключовою проблемою під час цієї стадії [45,50]

Третій етап розвитку команди - нормування. Цей етап характеризується тим, що люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, спільну мету. Отже, вони, як правило, більше взаємодіють, проводять час з користю у хорошій атмосфері. Для зміцнення команди, при необхідності, у робочий процес можна запровадити тренінги та навчання, що повинні заохотити членів команди комфортно працювати один з одним. Таким чином, на цій стадії у нормуються конфлікти, активність членів команди зростає. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється. [45,50]

Четвертий етап – виконання – характеризується тим, що члени команди є підготовленими, компетентними, а також мають можливість приймати свої власні рішення щодо проблем, які виникли. У цей час усі сили повинні спрямовуватися на розвиток команди, а не лише на спільну роботу. Команда є зрілим підприємством. Члени розуміють свої ролі і обов'язки та вкладають більше зусиль у виконувани процеси. Члени команди стають цілеспрямованими, самоконтрольованими, практичними та продуктивними, їх зусилля повинні бути визнаними. На цьому етапі зростання повинно заохочуватися, а це робиться шляхом надання нових завдань в команді [45,50].

П'ятий етап - розпуск - заключний етап. Він характеризується тим, що завдання виконане, ціль досягнута, а члени покинули команду [50].

Таким чином, визначено, що командна є ключовим компонентом стратегії успішних організацій. Незважаючи на те, на що організація спрямовує свою увагу - сервіс, якість, вартість, швидкість, ефективність, продуктивність - команди залишаються центральним засобом досягнення успіху у будь-якій галузі діяльності.

Коли команда стає більш згуртованою і має чітке бачення своєї мети, її члени спільно працюють, об'єднуючи свої зусилля в один потік ефективної праці. Це сприяє високій продуктивності та конкурентоспроможності організації на ринку. Основною рисою команд є спільне розуміння мети та вміння доповнювати одне одного для досягнення успіху.

1.2. Основні показники ефективності роботи команди

Команди грають важливу роль у нашому професійному та особистому житті. Але не кожна група являє собою команду і не кожна команда є ефективною.

У вітчизняній економічній теорії існує два основних підходи щодо визначення змісту ефективності:

- витратний: коли економічна ефективність розуміється як «співвідношення результатів діяльності і витрат» [16] чи як «ступінь результативності витрат і рівень економічного прогресу суспільства» [22]. На думку С. Мочерного, під ефективністю розуміється здатність приносити ефект; результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [], тобто ефективність розуміється як свого роду «плата за досягнення даного результату», аргументуючи тим, що якщо результат не досягнутий, то й ефективність втрачає своє позитивне значення [16];

- ресурсний: економічна ефективність як «досягнення виробничої мети з найменшими витратами засобів» [39] чи «отримання результатів на одиницю використаних ресурсів» [42]

Похідним видом ефективності є ефективність, згідно з ресурсно-витратним підходом, коли під цією категорією розуміється співвідношення вартості виробничих ресурсів з поточними виробничими витратами [40].

Таким чином, ми бачимо, що є багато трактувань поняття «ефективність», причому більшість з них зводяться до вищезазначених підходів з позицій

трактування ефективності за допомогою категорій ефекту, результату, ресурсів і витрат. Отож ефективність відображає зв'язок між витратами і результатами діяльності, у чому і полягає її сутність.

Тому ефективність – це багатовимірна системна категорія, яка відображає співвідношення між ресурсами (витратами) і результатами діяльності [16].

Ефективність складається як інтегральний показник ефективності на різних рівнях соціально-економічної системи і є підсумковою характеристикою функціонування бізнес-організації чи національної економіки в цілому.

Економічна ефективність пронизує усі сфери практичної діяльності людини, всі стадії суспільного виробництва, є основою побудови кількісних критеріїв цінності ухвалених рішень. Ефективність сама по собі є одним з критеріїв якості функціонування соціально-економічної системи.

Ефективність групи чи команди теж доцільно розглядати з позиції витратного підходу, отож її можна оцінювати з позиції отриманих результатів.

Результат може бути як кількісним, тобто вираженням у числовій формі, так і якісним, тобто не мати кількісне відображення. Між кількісними та якісними показниками ефективності існує тісний взаємозв'язок. Групи працюють

ефективно, якщо поставлені задачі досягаються, члени команди успішно

працюють разом і з домогою ставляться до потреб один одного. Групи працюють неефективно, якщо поставлені завдання виконуються слабо чи зовсім не виконуються, члени команди роз'єднані та перебувають у стані фрустрації

(психічному стані, спричиненому проблемами у задоволенні потреб, побажань, що супроводжується негативними переживаннями, такими як розчарування, роздратування, тривога, відчай, тощо).

Виділяють такі ознаки ефективної управлінської команди [22]:

Атмосфера роботи управлінської команди неформальна, комфортна, релаксуюча (тобто знімає напругу). Робоча атмосфера не має явного напруження, люди зацікавлені роботою.

Проводиться низка дискусій щодо досягнення основної мети, поставленої перед управлінською командою, в яких беруть участь усі члени команди.

Завдання чи мету управлінської команди добре розуміють і приймають усі члени команди. Завдання обговорюється у вільній формі до тих пір, поки не буде сформовано так, щоб усі члени команди могли знайти своє місце в її виконанні.

Члени команди слухають один одного. Усі ідеї розглядаються. Члени команди не бояться пропонувати творчі думки, навіть якщо вони здаються надто незвичайними.

У колективі існує «незгода». Команда приймає її, а не уникає конфліктів і не робить вигляд, що усе добре. Незгода напридушується. Причини конфліктів обережно вивчаються, члени команди шукають способи їх вирішення, а не пригнічувати опозицію. З іншого боку, немає «тиранії меншості». Незгодні не прагнуть домінувати над групою чи проявляти ворожість. Їхня незгода – це вираз різниці в точках зору. Вони очікують, що їх почують і рішення буде знайдено.

Більшість рішень досягається консенсусом, який ясно демонструє, що кожен у цілому згоден з рішенням, що приймається, та прагне рухатися уперед. У випадку, якщо залишаються незгодні особи, вони мають право залишитися при власній думці та відмітити цю незгоду в загальній угоді. Формальне голосування використовується мінімально, команда не приймає просту більшість як єдину правильну основу для дій.

Критика, як явище, відображається у нашому повсякденному житті як невід'ємна складова процесу взаємодії та спілкування. Важливо відзначити, що критика, яка виокремлюється в даному контексті, відзначається своєю конструктивністю та спрямованістю на поліпшення та оптимізацію діяльності.

Сама сутність цієї критики полягає у тому, що вона не призводить до особистих нападів чи конфліктів, а надає учасникам команди можливість висловлювати свої думки, ідеї та почуття відносно питань, що стосуються робочого процесу. При цьому учасники розуміють, що інші також мають свої точки зору, і це сприяє відкритій обміну думками та знаннями.

Цільовою спрямованістю критики є запобігання можливим перешкодам для виконання завдань та досягнення мети. Це включає в себе не лише

виокремлення проблем, але і пошук оптимальних рішень, які сприяють ефективному виконанню роботи.

Важливо також відзначити, що в такому оточенні керівник команди не домінує та не намагається нав'язувати свою точку зору, а команда має можливість самостійно приймати рішення. Це підтримується ротацією лідерських ролей серед різних членів команди, в залежності від їхніх знань та досвіду.

Важливою частиною цього підходу є постійна саморефлексія команди та управлінської групи. Вони регулярно перевіряють, як добре вони працюють, і виявляють можливі ускладнення або проблеми, що можуть виникнути в процесі виконання завдань. Відкрита дискусія в команді сприяє пошуку оптимальних рішень і забезпечує продуктивний робочий процес.

У підсумку, цей підхід до критики та співпраці в команді сприяє підвищенню продуктивності та покращанню робочих відносин. Він створює сприятливий клімат для взаємодії, допомагає вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей, при цьому розподіляючи лідерські функції за потребою та сприяючи розвитку кожного члена команди.

У процесі функціонування бізнес-організації на ефективність діяльності впливають різноманітні чинники (фактори), які можуть бути класифіковані за ознаками, визначеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

НУБІП України

Характеристика чинників впливу на ефективність діяльності команди *

Критерій систематизації	Чинники	Характеристика
За змістовністю	організаційні	структура апарату управління, функціональний розподіл праці, підбір і розстановка кадрів, трудова дисципліна, обіг документів
	економічні	система матеріального заохочення та матеріальної відповідальності
	технічні	технічний рівень, механоозброєність і автоматизація праці, ступінь використання техніки, технічна культура менеджерів
За формою впливу	фізіологічні	санітарно-гігієнічні умови праці
	соціально-психологічні	міжособистісні відносини, авторитет керівника, система моральних мотивацій
	прямого впливу	організація індивідуальної праці менеджерів, їхня кваліфікація, правильність підбору та розстановки кадрів в апараті управління
За тривалістю впливу	побічного впливу	психологічний клімат у колективі, стиль управління, динаміка формальних неформальних груп
	короткочасного впливу	наприклад, порушення трудової дисципліни
	тривалого впливу	більшість факторів мають тривалий вплив; наприклад, стиль управління й психологічний клімат
За ступенем формалізації	кількісно вимірювальні	рівень механізації управлінської праці, інтенсивність інформаційних потоків
	невимірний	вони не можуть бути формалізовані: задоволеність трудовою діяльністю, психологічний клімат
За об'єктом впливу	особистісні	індивідуальні характеристики суб'єкту управління
	організаційні	організаційні фактори управлінської результативності
За напрямком впливу	внутрішні	контролюються та враховуються підприємством
	зовнішні	не контролюються, але враховуються підприємством

Примітка. *Сформовано автором за джерелами: [16,22]

НУБІП України

Аналіз наукових джерел вказує на необхідність звернути особливу увагу під час оцінки ефективності діяльності управлінської команди на класифікацію основних чинників за їх впливом на різні об'єкти та напрямки. За системним підходом до організації ці чинники можуть бути розділені на дві категорії: внутрішні (внутрісистемні) та зовнішні (позасистемні), і далі розподілені на окремі характеристики та організаційні фактори, що впливають на управлінську результативність. На основі цього можна створити класифікацію чинників, які впливають на ефективність діяльності управлінської команди бізнес-організації, із подальшим їх відображенням на на (рис. 1.3).

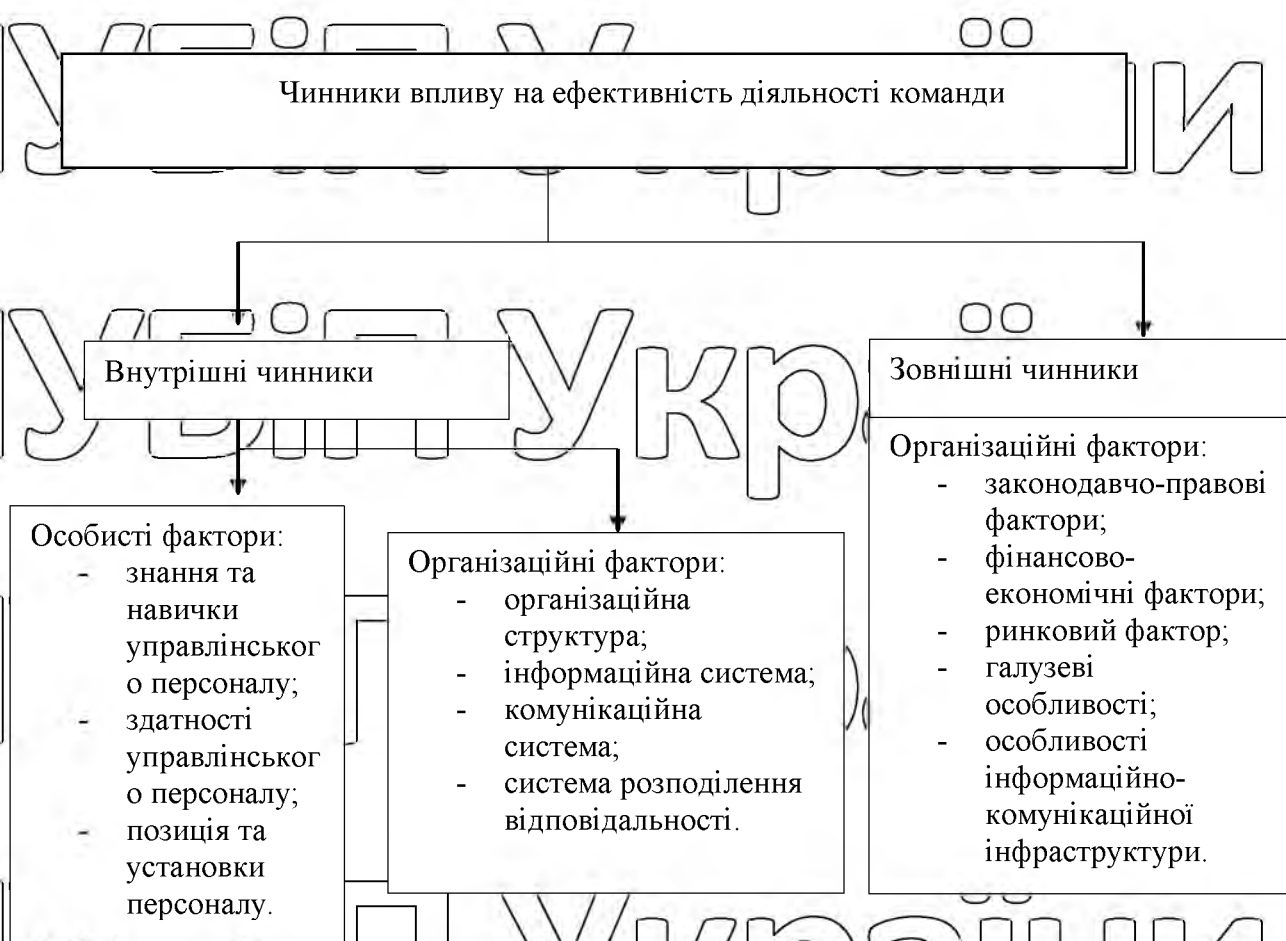


Рис. 1.3 Класифікація чинників впливу на ефективність діяльності команди*

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [42]

Зовнішні впливові чинники включають законодавчо-правову систему, економічну ситуацію, ринкові умови, характеристики галузі та інфраструктуру зв'язку, в якій функціонує підприємство. Проте, згідно з автором, ці чинники не мають безпосереднього впливу на ефективність управління (їх вплив опосередкований через внутрішні фактори продуктивності).

Основні показники ефективності роботи команд представлені в табл.1.2:

Таблиця 1.2

Основні показники ефективності роботи команд

Показник ефективності	Опис
Упровадження інновацій	Здатність команди адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впроваджувати новаторські ідеї та покращення.
Продуктивність	Досягнення корпоративних цілей та завдань команди при мінімальному використанні ресурсів, таких як час, гроші та інші ресурси.
Якість	Відсутність дефектів у виробках, послугах або результатах роботи команди, а також відповідність їх очікуванням споживачів чи стандартам якості.
Задоволення потреб співробітників	Здатність команди створювати сприятливу робочу атмосферу, задовольняти потреби та побажання її членів, надихати їх і вирішувати їхні основні питання.

Примітка. * Сформовано автором на основі джерела: [21]

Ефективність командної роботи оцінюється на трьох рівнях:

1. Індивідуальний рівень:

- Оцінка ефективності кожного учасника команди в контексті виконання його функцій і соціальних ролей.
- Здатність індивіда працювати над розвитком необхідних якостей для командної роботи.

- Гнучкість та адаптивність індивіда до змін у командному середовищі.

2. Командний рівень:

Оцінка ефективності команди як сукупності індивідів.

Здатність команди максимально використовувати потенціал своїх членів та перетворювати його на суму, що більше, ніж просто сума потенціалів окремих осіб.

3. Взаємодія з зовнішнім середовищем:

Оцінка ефективності команди у взаємодії зі зовнішніми структурами та особами для досягнення командних цілей.

Спроможність команди створювати, підтримувати та використовувати співпрацю з зовнішніми сторонами для

оптимального досягнення мети командної діяльності.

Таким чином, ефективність команди – це багатогранне поняття, що поєднує психологічні аспекти, такі як міжособистісні взаємодії та мотивація

працівників, особистісні якості і навички керівників, їхню емоційну інтелігенцію

та лідерські здібності, організаційні фактори, такі як структура компанії та

система управління, продуктивність робочих процесів і результативність бізнес-організації, а також багато інших аспектів, які впливають на успішну діяльність персоналу у контексті підприємства.

1.3. Процес формування ефективної команди

Важливим завданням управління проектом є формування команди.

Керівникам проекту і функціональних підрозділів, які беруть участь у створенні

проекту, на цій стадії доводиться розв'язувати ряд специфічних задач, пов'язаних

із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю,

комунікаціями, владою, лідерством і т. п. Це створює сприятливі умови для

роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають

у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути

конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаються на науково-технічному

рівні та якості проекту. [50]

Багато дослідників підтверджують, що близько 80% опитаних висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проєкту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів.

Створення професійної команди для нового проєкту — один із основних обов'язків проєкт-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проєкту — сукупність працівників, які здійснюють функції управління проєктом і персоналом проєкту. Формуючи команду, проєкт-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — всі ці риси притаманні новому проєкту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проєкту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти і цінності. Щоб проєкт був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати "на повну потужність". [3]

За формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проєкту, а на нижніх — виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проєкту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проєкту. У процесі досягнення цілей проєкту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості

учасників і ресурси проєкту. Команда проєкту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проєктом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду. [3]

З одного боку, команда проєкту впливає на створення певного організаційного середовища проєкту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проєктом. Тому проблеми формування і діяльність команди проєкту доцільно розглядати в логічній послідовності: мета проєкту - система управління - команда проєкту.

При організації роботи над проєктом необхідно вирішити два завдання.

1. формування команди проєкту;
2. організація ефективної роботи команди.

Залежно від специфіки, розміру та типу проєкту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій та окремих фахівців. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проєкті й міра відповідальності за його реалізацію. Фахівців та організацій, залежно від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проєкту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проєктувальники, постачальники ресурсів, підрядники, консультанти, ліцензії, фінансові інститути - банки. Нарешті, існує команда проєкту, очолювана керівником проєкту - менеджером проєкту (проєкт-менеджер), а також, залежно від специфіки проєкту, в проєкті можуть бути й інші учасники.

Слід зазначити, що учасники проєкту - категорія більш широка, ніж команда проєкту. Команда проєкту - одне з головних понять управління проєктами. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проєкту і підлеглих керівникові останнього; основний елемент його структури, оскільки саме команда проєкту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проєкту і після його завершення розпускається. Кількість людей в команді визначається обсягом робіт,

передбачених проектом. Як правило, лідери (менеджери) функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають команду управління проектом. Лідери груп - це керівники, координатори зусиль всіх членів групи; члени групи - безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди. Існує два основних принципи формування команди для управління проектом:

1. Перший принцип - провідні учасники проекту - замовник і підрядник (крім них можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підкоряються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту. Керівник проекту в усіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.

2. Другий принцип - для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять всі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності.

Система управління командою проекту включає: організаційне планування;

- кадрове забезпечення проекту;
- створення команди проекту;
- здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проекту для ефективного ходу робіт і завершення проекту.

Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проекту.

Суть команди - в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якої

переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність; в її місії, яка для проєкту полягає в його ефективній реалізації.

Команда володіє такими суттєвими ознаками, як:

- Внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;

- Групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;

- Власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд

- Груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальними

цілями і завданнями діяльності;

- Прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між

людьми в

ході вирішення загальних завдань;

- Закріплення певних традицій.

Головна мета формування команди – самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

Якісне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності.

- Поліщуються управління та якість прийняття рішень;

- Змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);

- З'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед всіх членів команди.

Формування команди проєкту, часто називається процесом командоутворення, є ключовою складовою управління будь-яким проєктом. Цей процес розглядається як створення єдиного та цілісного колективу управлінців,

який має бути здатним ефективно досягати мети проєкту. Однак, це більше, ніж просто об'єднання різних професіоналів у одну групу. Важливість командної роботи в реалізації проєкту полягає в можливості досягнення синергетичного

ефекту через об'єднання групових зусиль, знань і прийняття групових управлінських рішень. Іншими словами, мета полягає в створенні "стану, при якому ціле більше ніж сума його складових частин." [3]

У багатьох випадках, для роботи над проєктами можуть бути залучені видатні фахівці, проте це само по собі не гарантує успіху проєкту. Фахівці з проєктного менеджменту підкреслюють, що просто об'єднати найкращих людей в команду недостатньо. Для досягнення успіху потрібно вкладати зусилля в те, щоб група людей перетворилася на дійсну команду. Це означає розвиток спільної співпраці, взаєморозуміння та спільних цілей, а також здатність працювати разом в умовах тиску та обмежень проєкту. [45]

Дослідження в цій області ведуться вже давно, і однією з важливих відкриттів є модель розвитку груп, запропонована американським психологом Брюсом Такманом у 1965 році. Замовлення на це дослідження надійшло від Міністерства оборони США, яке було зацікавлене в розумінні того, як екіпажі підводних човнів будуть вести себе в умовах автономного плавання. Важливо було з'ясувати, чи виникнуть проблеми в команді, чи буде капітану доведено відмовитись від когось або навіть якісь серйозні конфлікти. Такман вивчив тисячі команд та розробив модель, яка описує етапи розвитку групи, включаючи формування, конфлікти, нормування та виконання завдань. Ця модель допомогла розуміти, як команди розвиваються та як можна забезпечити їхню ефективність впродовж життєвого циклу проєкту. На основі цих досліджень Такман запропонував свою модель, яка представлена в табл. 1.3.:

Таблиця 1.3

НУБІП УКРАЇНИ		П'ять етапів розвитку команди Такмана*
№-п/п	Найменування етапів	Особливості управління командою
1	Формування	На цьому етапі формується нова група. Члени команди незнайомі та починають знайомитися один з одним, щоб співпрацювати для негайної роботи.
2	Штурм	Це етап стикання з конфліктами всередині групи. Це відбувається, коли учасники починають розкривати себе і можуть порушити встановлені правила групи. Це складний період для команди, який легко може призвести до поганих результатів.
3	Нормування	Цей етап настає, коли учасники починають приймати один одного, сприймати відмінності, намагаються вирішити конфлікти, визнають сильні сторони інших членів і поважають один одного.
4	Виконання	Це етап, коли команда досягає найвищої ефективності роботи. Робота йде легко, без конфліктів.
5	Завершення	Усім розвагам прийде кінець, навіть коли робота проектних команд триває лише обмежений час. Це трапляється в різних ситуаціях, наприклад, коли проект закінчився, коли більшість членів залишають команду на інші посади, коли організація реструктуризується тощо. Ця фаза іноді називається жалобною, тому що вони зблизилися і починають відчувати втрату.

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [45]

Відповідно до даних таблиці, першою стадією життєвого циклу команди проекту є її формування.

Команда проекту створюється керівником проекту — юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проектом в обов'язі, визначеному контрактом.

Керівник проекту призначає проект-менеджера, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність

членів команди. Менеджер проекту визначає необхідну кількість фахівців — членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників.

Розпочинається робота з підбору кадрів. Пошук членів команди проекту може проводитися за такими напрямками:

безпосереднє звернення керівника проекту чи кадрової служби в організації, на підприємства, до знайомих і ділових партнерів;

публікація оголошень у засобах масової інформації і рекламних видавництвах;

звернення до кадрових посередників (у державні центри зайнятості населення, недержавні підприємства і т. п.)

Використання зазначених засобів залучення персоналу залежить від категорії найманих працівників (керівники, фахівці, технічні виконавці, робітники), розмірів і складності проекту. Безпосереднє звернення до того чи

іншого кандидата на посаду виправдане у випадку пошуку керівника проекту чи структурного підрозділу. При найманні фахівців, робочих і технічних виконавців

ефективним є звертання до засобів масової інформації чи до центрів зайнятості.

Якість контингенту буде залежати від того, як буде при найманні представлена привабливість пропонованої посади чи роботи. Рушійними мотивами для

кандидата на посаду можуть бути: привабливий оклад, перспективність кар'єри,

надійність робочого місця, соціальні гарантії, престиж підприємства і посади,

вільний час, індивідуальний характер проектної роботи, можливість творчості і

т. п. [45]

Вирішенням цих питань займається "маркетинг персоналу", у функції якого входить: аналіз вимог і запитів кандидатів; ідентифікація цих вимог і

кваліфікаційних характеристик посади; вплив на суто ефективне сприйняття переваг

запропонованої посади кандидатом; сегментування ринку робочої сили;

встановлення зв'язків кадрової служби з центром зайнятості, навчальними

закладами, консультаційними фірмами і т. п.

При відборі кандидатів здійснюються заходи, відображені в табл. 1.4.:

Таблиця 1.4

Захід щодо відбору	Дії проєкт-менеджера
Вибір критеріїв відбору	Здійснює вибір критеріїв для відбору менеджерів
Затвердження критеріїв	Затверджує їх
Відбірна бесіда	Проводить бесіду з менеджерами
Аналіз заяв та анкет	Аналізує заяв та анкети менеджерів
Бесіда про прийняття	Розмовляє з менеджерами, з фахівцями
Тестування	Тестує менеджерів
Перевірка рекомендацій	Перевіряє рекомендації менеджерів
Прийняття рішення про прийняття кандидата	Ухвалює рішення

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [1]

Критеріями відбору зазвичай виступають освіта, досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості.

Формування команди розпочинається з прийому придатних кандидатів. При цьому можуть бути такі форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна. Незважаючи на явні переваги, контрактна форма найму працівників у нашій країні довгий час не набувала широкого поширення і застосовувалася в основному для перших керівників підприємств (організацій) і пенсіонерів, що продовжували трудову діяльність. Основна вимога даної форми полягає в тому, що в контракті повинна бути чітко сформульована мета його висновку, що входить у контракт як зобов'язання працівника, відповідальність працівника за їхнє невиконання і система оплати його праці. Сказане повинно стосуватися й іншого учасника контракту — наймача, який повинен забезпечити умови для плідної роботи найманого працівника за контрактом. [45]

У загальному вигляді процес формування ефективної команди можна представити у вигляді (рис. 1.4):

НУ	Визначення мети і завдань команди	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення чіткої мети і цілей, які команда повинна досягти. • Визначення обсягу робіт і завдань, що потрібно виконати.
НУ	Вибір складу команди	<ul style="list-style-type: none"> • Відбір членів команди з урахуванням їхніх навичок, досвіду та особистих характеристик. • Створення рівноваги між різними компетенціями та ролями.
НУ	Формування структури та ролей	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення лідера команди та інших ключових ролей. • Встановлення ієрархії та структури команди.
НУ	Побудова комунікаційної системи	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення ефективної системи зв'язку в команді. • Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між членами команди.
НУ	Розвиток комунікації та співпраці	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка відкритого та ефективного обміну інформацією. • Сприяння спільній роботі та взаємодопомозі.
НУ	Мотивація та підтримка	<ul style="list-style-type: none"> • Створення системи винагород та визнання досягнень. • Підтримка членів команди в складних моментах.
НУ	Управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> • Розпізнавання та вирішення конфліктів шляхом діалогу. • Застосування конструктивних методів управління конфліктами.
НУ	Етап оцінки та вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> • Постійний аналіз результатів та визначення можливих вдосконалень. • Внесення змін та корекцій для підвищення ефективності команди.

Рис. 1.4 Процес формування ефективної команди*

Примітка. *Сформовано автором

Основні принципи створення ефективної команди можуть бути виражені наступним чином.

1. Розбудова культури колективної праці в організації є першочерговим завданням. Працівники повинні чітко розуміти, що співпраця в команді є ключовим елементом їхньої роботи. Слова "команда" і "колектив" повинні стати загальноприйнятими термінами у спілкуванні зі співробітниками, і збори працівників повинні визначатися як збори команди. Також важливе надати новим працівникам наставника.

2. Формування команди повинно розпочинатися зверху. Менеджери середньої ланки повинні працювати в спільному напрямку без психологічних

конфліктів. Забезпечити взаємозв'язок та визначити їхні очікування один від одного допоможе покращити ефективність роботи.

3. Нових працівників слід набирати в команду тільки тоді, коли вони демонструють здатність працювати в командному середовищі. Рекомендації від існуючих членів команди мають бути враховані при відборі нових працівників, які мають володіти добрими навичками колективної роботи.

4. При прийманні нових працівників на роботу важливо запрошувати членів команди на співбесіду. Це демонструє довіру до команди і сприяє швидкій інтеграції нового співробітника в організацію.

5. Вимоги до команди повинні бути чітко визначені і обговорені з кожним членом команди. Це допомагає установити спільні цілі та розуміння важливості колективної роботи.

6. Привернення уваги працівників до їхньої ролі в команді важливо для їхнього особистого зацікавлення в успіхах організації. Форми такого залучення можуть включати філософію команди, врахування пропозицій та ідей працівників, організацію спортивних змагань та інші стимули.

7. Для виконання конкретних завдань слід створювати спеціальні групи з чіткими завданнями і повноваженнями для самостійної роботи.

8. Успіхи команди повинні бути публічно відзначені, а працівники, які внесли важливий вклад у колективну роботу, мають бути відзначені заохоченнями.

9. Порушення роботи команди повинні бути ретельно розглянуті, і, в разі потреби, застосовані відповідні санкції для тих, хто заважає роботі команди.

Таким чином, формування ефективної команди є важливим завданням управління проєктом. Команда проєкту є ключовим фактором успіху, оскільки вона впливає на всі аспекти проєктної діяльності, включаючи мотивацію працівників, вирішення конфліктів, виконання завдань, контроль, комунікації та інше. У процесі управління проєктом, важливо розглядати формування і діяльність команди як послідовний процес, що включає в себе мету проєкту,

систему управління та команду проєкту. Для успішного завершення проєкту необхідно вирішити завдання формування та ефективної роботи команди.

Висновки до розділу 1

1. Результати дослідження підкреслюють, що команда є не тільки ключовим компонентом стратегії успішних організацій, але й основною силою, що сприяє досягненню конкурентних переваг. Коли команда зближується та має чітку мету, її члени працюють синергетично, об'єднуючи свої зусилля для досягнення спільних цілей. Це сприяє високій продуктивності та здатності організації адаптуватися до змінних умов.

2. Визначено, що ефективність команди є складним концептом, що включає безліч аспектів та факторів. Ефективність команди вимагає уваги до психологічних параметрів, таких як міжособистісні взаємодії та мотивація працівників, а також до організаційних факторів, включаючи структуру організації та систему управління. Важливо розуміти, що успішна робота команди залежить від вирішення різноманітних завдань, включаючи конфліктологію, ефективність комунікації та результативність бізнес-організації. Цей комплексний підхід допомагає досягти більш високих результатів у вирішенні завдань та досягненні успіху.

3. Процес формування ефективної команди є важливим та послідовним етапом управління проєктом. Команда проєкту впливає на всі аспекти проєктної діяльності, від мотивації працівників та розв'язання конфліктів до контролю та комунікацій. Успішне управління проєктом передбачає розгляд формування та функціонування команди як послідовний процес, що включає в себе чітку мету проєкту, налагоджену систему управління та справжню сплоченість команди. З правильним управлінням командою можна досягти успішного завершення проєкту та відмінних результатів, забезпечуючи ефективність і ефективну координацію дій всіх її членів.

НУВБІП Українни

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТОВ «JOIN UP!»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «JoinUP»!

НУВБІП Українни
Join UP! — українська приватна компанія, заснована як турагенство у 2001 році. З 2010 року працює як туроператор по ОАЕ, Таїланду та Домініканській республіці. На сьогоднішній день займає провідні позиції на ринку, входячи в **двійку найбільш успішних та популярних туристичних компаній України.**

НУВБІП Українни
Центральний офіс туроператора «Join UP!» знаходиться в місті Києві за адресою Харківське Шосе, 201 / 203, станція метро «Бориспільська».

З 10 грудня 2018 року керівником даного туристичного підприємства є Сероухов Сергій Геннадійович. Власниками та засновниками туроператора є Альба Олександр Юрійович і Альба Юрій Іванович.

НУВБІП Українни
Основний вид діяльності - 79.12 Діяльність туристичних операторів [31]. Ліцензію на здійснення туроператорської діяльності було видано Міністерством економічного розвитку і торгівлі України 4 грудня 2015 року (Додаток А.2).

НУВБІП Українни
Наявна банківська гарантія фінансового забезпечення цивільної відповідальності туроператора, яка видана 13 жовтня 2022 року і діє до 13 жовтня 2024 року включно. Сума гарантії становить 730 860,00 грн, що становить 20 000 євро (Додаток А.3).

НУВБІП Українни
Станом на кінець 2022 року компанія має:

- більше ніж 60 напрямків по всьому світу;
- команда налічує понад 500 співробітників;
- 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 агентств-партнерів;

НУВБІП Українни
з 2018 року мають власного чартерного перевізника в обличчі SkyUp. Щоб бути успішним на ринку туристичних послуг туристичному підприємству недостатньо про формувати якісний тур продукт. Послуги повинні

бути конкурентоспроможними, а рівень обслуговування дуже високим. Join UP! – один з провідних туроператорів України, який забезпечує своїм клієнтам відпочинок високої якості.

Туроператор багатoproфільний, 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 Бал), Arabian world (країни арабського світу).

Основні та додаткові послуги, які надає туроператор «Join UP!», відображені в табл. 2.1:

Таблиця 2.1
Послуги, які надає ТОВ «Join UP!»

Основні послуги	Додаткові послуги
<ul style="list-style-type: none"> - групові екскурсії; - факультативні екскурсії; - екскурсії з пляжних готелів; - MICE конференції; - комбіновані тури; - екскурсії; - екскурсійні тури; - екскурсійні програми під перельоти; - сафарі-програми. - трансфери - новорічні банкети - новорічні тури - дитячий відпочинок - оренда замків - весільні церемонії - круїзи - оренда вілли 	<ul style="list-style-type: none"> - вибір місця на борту; - каскадні програми; - fast track - ski сервіс - vip-сервіс - оренда машин - гала-вечірки - аквапарк - харчування - послуги швейцара - супровід до місця прибуття - допомога з проходженням іміграційного контролю

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [28]

Туроператор є засновником та організатором щорічної туристичної події INSIDE TRAVEL INDUSTRY, спрямованої на розвиток туристичної галузі України.

Частка компанії на ринку в'їзного туризму серед туроператорів складає приблизно 30%, згідно даними Мінекономрозвитку України [25]. Окремий напрямок у роботі «Join UP!» - організація корпоративних турів. Туроператор організовує бізнес-зустрічі, брифінги, конференції та семінари різного рівня складності. Також можна замовити організацію розважальної програми, виготовлення рекламної продукції, оформлення заходу [37]. Місія туроператора «Join UP!» - зробити подорожі доступними більшій кількості українців і відкрити Україну світу.

Туроператор Join UP! – безперечний лідер за обсягами бронюваннями (34,49%) та відправленнями (40,45%). Доступні ціни та велика польотна програма – ось ці два пункти допомогли туроператору стати лідером продажів. Його головним конкурентом є Apex Tour. Apex Tour (25,49% та 22,96% відповідно) посідає зазвичай другу сходинку в рейтингах. Головними перевагами конкурента є тури до доступних Єгипту, ОАЕ та чартерні програми в екзотичні дестинації [33].

У туроператора є близько 20 власних чартерних напрямків. Основним стратегічним партнером Join UP! з авіап перевезення є компанія SkyUp Airlines, яке засноване в 2017 році [44]. Перевізник позиціонує себе як лоукостер, але бюджетні ціни на квитки зовсім не означають низький рівень обслуговування. За статистикою Міністерства інфраструктури України, SkyUp посідає середні позиції за пунктуальністю польотів. Літаки SkyUp літають з аеропорту «Бориспіль» в Європу, Близький Схід і Північну Африку, є рейси по Україні (Одеса, Харків, Львів) [37]. Згідно з реєстраційними даними, основний вид діяльності SkyUp - перевезення пасажирів, компанія може також надавати послуги бронювання, займатися авіаційними вантажоперевезеннями, допоміжним обслуговуванням авіатранспорту та іншою діяльністю в транспортній сфері. Гендиректором авіакомпанії став Євген Хайнацький, який

раніше працював у компаніях Aerосвіт, Windrose і Air Onix [44]. У 2020 році генеральним директором авіакомпанії став Дмитро Сербухов.

Для страхування туристів під час турів туроператор «Join UP!» використовує послуги таких страхових компаній як «USI» та «Рідна». Завдяки послугі страхування туристи отримують можливість без жодних турбот купувати будь-який туристичний продукт компанії Join UP! Страхові компанії захищають туристів компанії від усіх можливих страхових ситуацій - скасування рейсів, відмова у візі, хвороба, нещасних випадків чи інших непередбачених обставин.

Можна скористатися цією послугою при бронюванні всіх турів туроператора Join UP! і для всіх турагентств цього туроператора [35].

Крім того, туроператор «Join UP!» співпрацює з такими відомими марками як «Beyond», «Else», «WOG», «Аптека доброго дня», «Епіцентр», «Фоксгрот» та «Інтер» [49]. Партнерство з українськими відомими брендами робить оператора ще більш впізнаваним, ніж раніше.

У 2022 році повномасштабне вторгнення росії в Україну стало ударом для багатьох секторів економіки, але туристичний сектор постраждав чи не найбільше. Закритий авіапростір, обмеження на виїзд за кордон для чоловіків, на яких поширюється мобілізація, вимушений переїзд частини населення, інфляція та падіння вартості гривні — всі ці негативні чинники значно вплинули на можливість людей подорожувати.

У березні та квітні — найкритичніші періоди для України — індустрія подорожей зупинилась майже повністю. Утім, пізніше, коли Уряд закликав українців підтримувати роботу економіки, поступово почалося відновлення. Хоча досягти показників перших місяців року так і не вдалося.

Як результат, лише за два місяці до початку активних бойових дій — січень і лютий — Join UP! відправив 41%* від загальної кількості туристів, що скористались послугами туроператора, протягом усього 2022 року. Відповідно, на всі інші 10 місяців приходить 59%* мандрівників, дані подані у вигляді (рис 2.2):

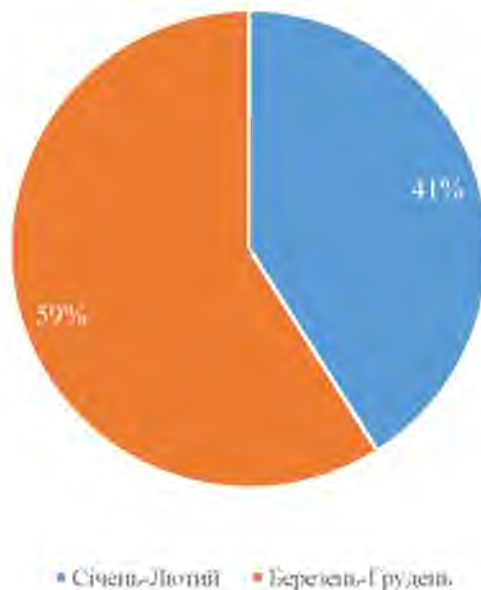


Рис. 2.2 Відсоток туристів (які відправились відпочивати) протягом 2022 року*

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [30]

Найбільш завантаженими для туристичного сектору місяцями традиційно стали липень, серпень і вересень. Ці місяці завжди визначалися піковими періодами для подорожей, коли подорожні масово розглядали різноманітні напрямки для своїх відпусток. [30] Проте, у порівнянні з аналогічними місяцями попереднього року виявляється драматичне зменшення попиту на туристичні послуги. Згідно з даними, туристичні агентства продали втричі менше турів у кожному з цих місяців, що детально відображено на (рис 2.3).

Цей різкий спад обсягу продажів турів пояснюється перш за все, національними та міжнародними обмеження, пов'язані з довномасштабним вторгненням росії в Україну, які мали великий вплив на туристичну індустрію.

Наразі, туристична індустрія активно адаптується до нових умов та змін, пов'язаних із війною, і поступово відновлюється. Проте, процес відновлення може зайняти час, і туристична галузь повинна гнучко реагувати на зміни, щоб відновити свою стабільність та привабити більше туристів в більш безпечні та стабільні регіони.

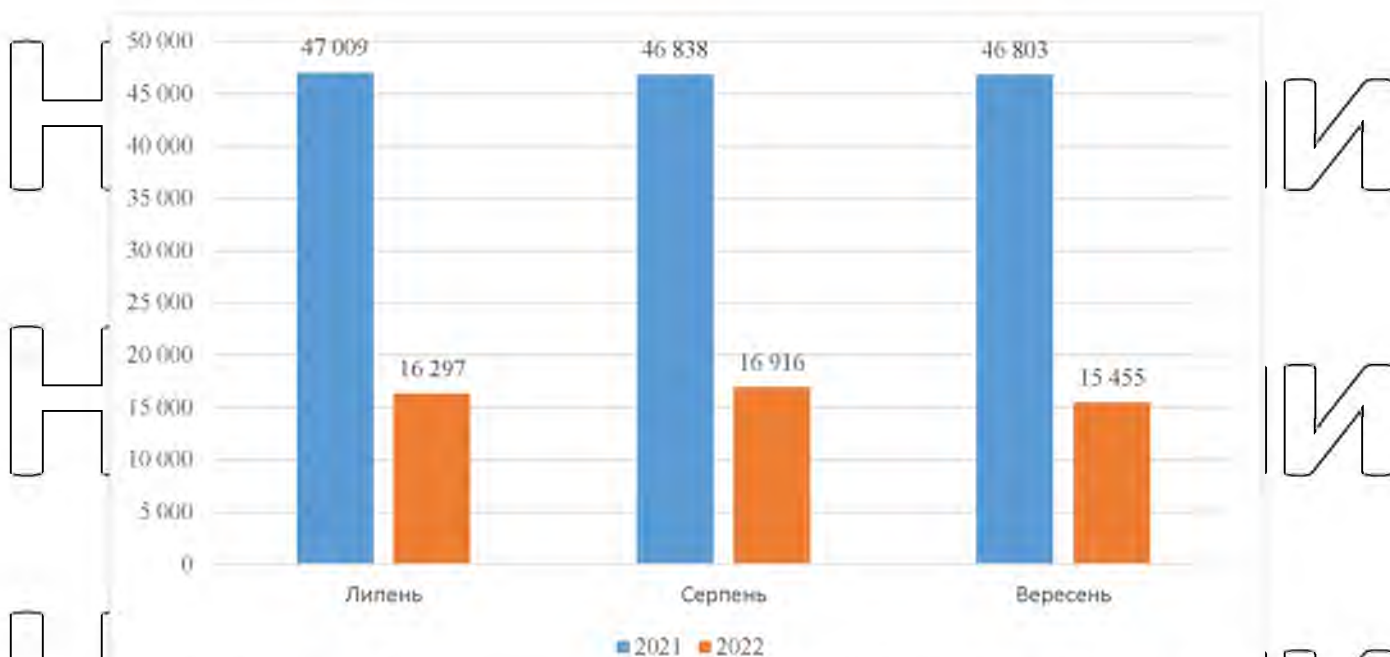


Рис. 2.3 Найпопулярніший час серед українців для подорожей*

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: []

Вихід на нові ринки став ключовою можливістю для збереження туристичного бізнесу в Україні та розширення географічного присутності бренду Join UP!. Упродовж 2022 року ця компанія успішно взяла на озброєння міжнародні ринки, зокрема, такі країни, як Естонія, Латвія, Литва, Казахстан,

Польща та Румунія, стали частиною її мережі обслуговування. Крім того, Join

UP!™ активно укріплював свої позиції на ринку Молдови, де він вже був присутній протягом декількох останніх років [30]

Ця диверсифікація має величезне значення в сучасних умовах для туристичного оператора. Це легко довести, розглядаючи статистику бронювань

турів. Наприклад, у грудні 2022 року, коли продажі турів в Польщі та Румунії ще не були відкриті, на зовнішніх ринках було заороньовано 60% від усіх турів, тоді

як в Україні ця частка становила лише 40%, як видно на на (рис 2.4):. Такий підвищений обсяг бронювань на зовнішніх ринках свідчить про успішну

експансію бренду та його здатність привертати клієнтів з різних країн та регіонів.

Така стратегія дозволила підприємству розширити свою клієнтську базу та забезпечити спокійне і стабільне функціонування в умовах зміни ринкового середовища. [30]

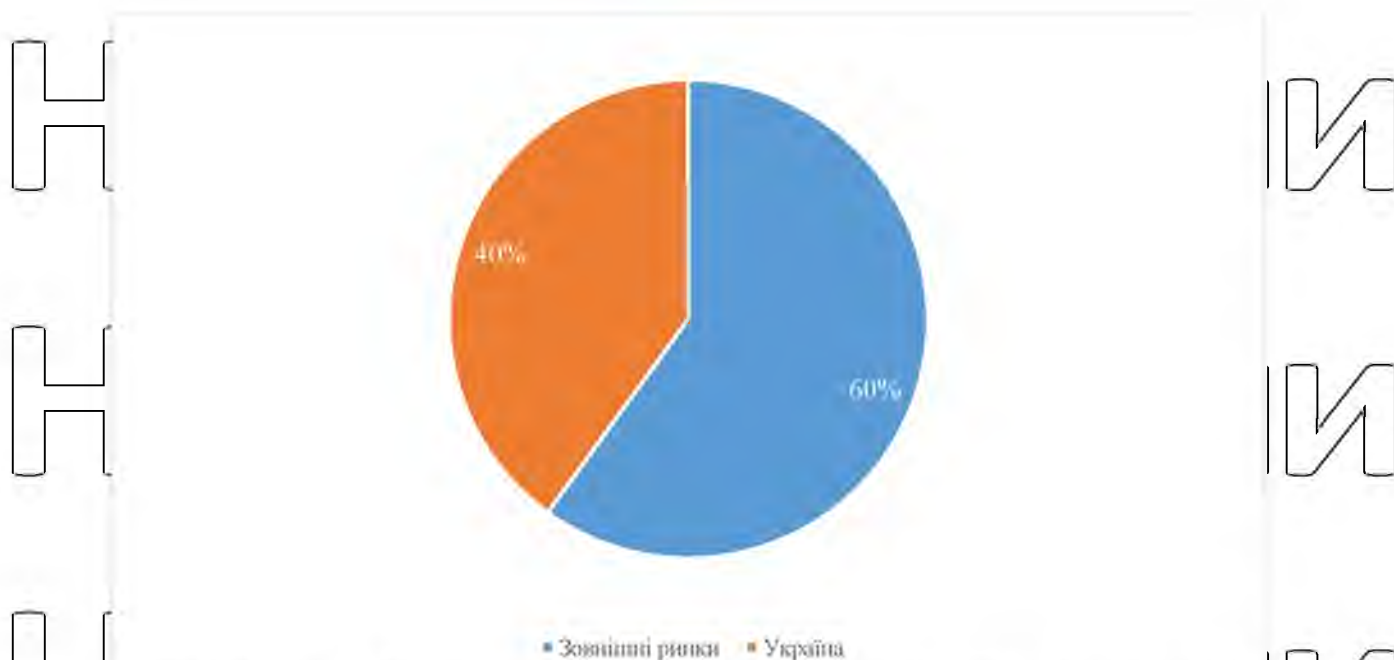


Рис. 2.4 Продаж турів у грудні 2022 року*

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [1]

При цьому як в Україні, так і за кордоном традиційно найбільш популярними напрямками залишаються Туреччина та Єгипет. Серед інших лідерів — Чорногорія, Греція, ОАЕ та Албанія. У зимовий сезон збільшується попит на екзотичну категорію — ОАЕ, Танзанія, Тайланд, Домінікана та інші.

Особливість саме національного ринку цього року — стрімке зростання попиту на подорожі Україною. В жовтні навіть був встановлений рекорд — туристи забронювали вдвічі більше турів в країною, аніж роком раніше. Серед передумов цього тренду, як обмежувальні фактори щодо виїзду чоловіків, так і усвідомлене зростання запити на дослідження історії та культури своєї країни.

В нових умовах туроператор змінив підхід до логістики — з середини червня стали доступні трансфери до Кишинєва, а пізніше з Жешува з виплотом на популярні літні напрямки. Наразі саме столиця Молдови залишається найзатребуванішою точкою вильоту для туристів, що подорожують із Join UP!

Від початку виконання рейсів звідти відправились подорожувати майже 51 тис. мандрівників. Утім, популярність Жешува також зростає. [30]

Інший затребуваний напрям цього року — подорожі на автобусі. Вони цікавлять тих, кому незручно летіти самотійно з іншої країни, адже під час

автобусних турів мандрівників супроводжують від самої першої точки подорожі. В літньому сезоні найбільш затребуваними були автобусні тури до Англії, Чорногорії, Болгарії та Греції. Додатково перевагою стало те, що виїзди організували не тільки з Києва, але й з інших міст України. [30]

Ще одна велика аудиторія туристів — українці, які опинились за кордоном, але так само довіряють українським турагентам і, відповідно, туроператорам. Найчастіше вони замовляють наземне обслуговування в удюблених готелях, а це місця відпочинку дістаються самостійно. Таких замовлень протягом 2022 року було 35% від усіх бронювань турів, що представлено на (рис 2.5):

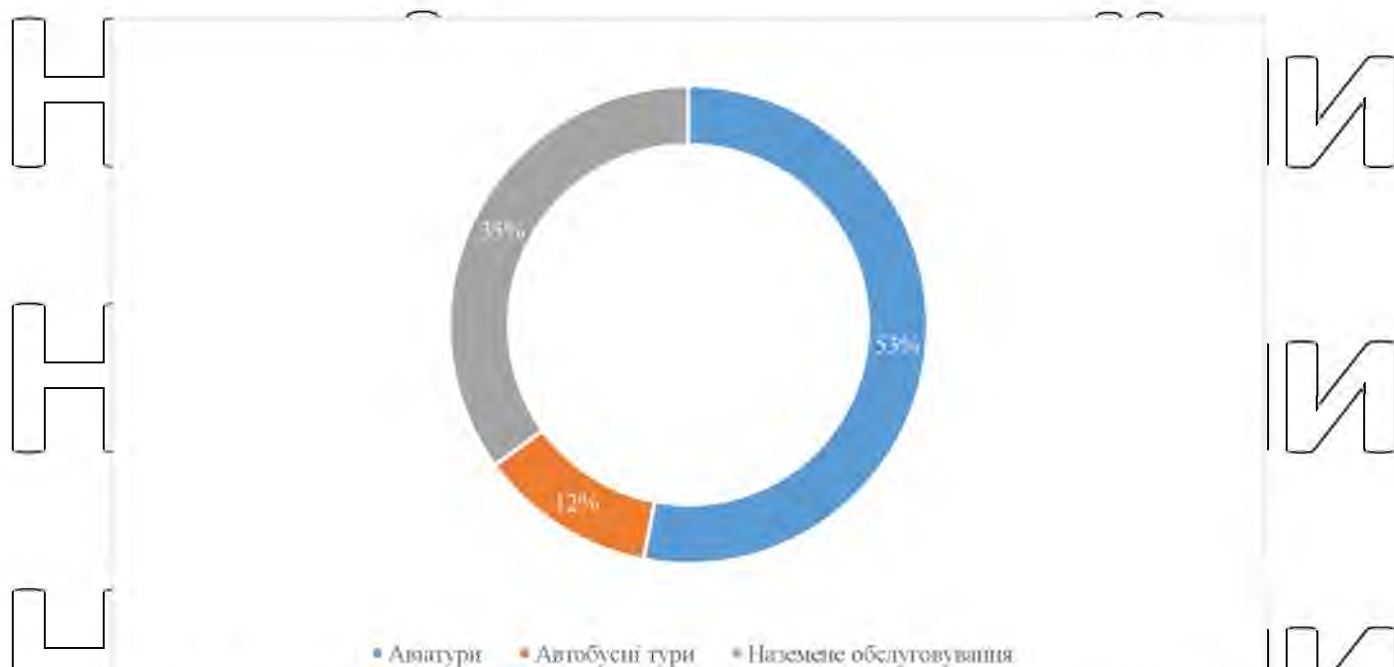


Рис. 2.5 Подорожі які бронювали українці в 2022 році *

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [30]

Ситуація в Україні істотно вплинула на портрет українських мандрівників у 2022 році. Кількість жінок, що подорожували протягом року, в 4–5 разів* більша за чоловіків. При цьому тури тепер частіше замовляють для однієї особи, 77%* всіх подорожей — виключно дорослі. [30]

Через ускладнену логістику та здорожчання туристичних послуг у курортних країнах зріс і середній чек подорожей. Різниця між 2021 та 2022 роками склала +23%*.

Стабільною залишається глибина бронювань. Як і в 2021 році тури бронюють* за 14–21 день до подорожі. При цьому раніше (до 2020 року) глибина бронювань сягала 6 місяців, але значно скоротилася після початку пандемії коронавірусу. [30]

Підводячи підсумки по діяльності туроператора, можна сказати, що туроператор «JoinUP!» суб'єкт туристичної діяльності з великим досвідом на ринку туроперейтингу України, який займає одну із позицій лідерів на туристичному ринку по обсягу обслугованих туристів. У 2022 році діяльність туроператора "JoinUP!" стикнулася з великими викликами через повномасштабне вторгнення росії в Україну. Туристичний сектор зазнав значних втрат через закритий авіапростір, обмеження на виїзд за кордон та інші негативні фактори. Були місяці, коли індустрія подорожей майже повністю зупинилася, але пізніше відбулося поступове відновлення. Для збереження туристичного бізнесу в Україні, компанія розширила свою присутність на зовнішніх ринках, зокрема в Естонії, Латвії, Литві, Казахстані, Польщі та Румунії. Ця диверсифікація важлива, оскільки статистика бронювань показує, що більше туристів відправляються за кордон, ніж в Україну. Портрет українських мандрівників змінився у 2022 році: кількість жінок, що подорожували, значно перевищує кількість чоловіків, і тури частіше замовляють для однієї особи. Незважаючи на ускладнену ситуацію, стабільними залишаються глибина бронювань, і багато турів бронюються за 14-21 день до від'їзду.

2.2. Аналіз складу персоналу підприємства ТОВ «JoinUP»!

Відправним пунктом для успішної роботи організації є наявність достатньо кваліфікованих працівників. Одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб ТОВ «JoinUp» є кадрове планування, а осереді цього плану здійснюють відбір і звільнення працівників та розвивають кадровий потенціал відповідно до мети організації.

Персонал організації ТОВ «JoinUp» характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю.

Кількість персоналу визначається:

- характером;
- масштабами;
- складністю;
- трудомісткістю виробничих процесів;
- рівнем механізації процесів;
- автоматизацією виробничих процесів;
- комп'ютеризацією виробничих процесів.

Для уникнення кризових ситуацій, керівництво компанії "JoinUp" активно керує процесом її розвитку, основним чином через систему управління та створення ефективної організаційної структури.

Організаційна структура управління виступає інструментом для досягнення поставлених керівниками цілей. Оскільки ці цілі випливають із загальної стратегії підприємства, логічно, що існує глибока взаємодія між стратегією та структурою.

Метою організаційної структури управління є забезпечення сталого розвитку соціально-економічної системи за допомогою формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку і взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи.

Під організаційною структурою фірми розуміється її організація з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються поставленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними функцій. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень на прийняття рішень між керівними працівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів, складових організацію фірми.

ТОВ «JoinUp» має просту лінійно-функціональну організаційну структуру, що великою мірою визначається великою чисельністю персоналу туристичного

підприємства. У (Додатку А.5) представлено організаційну структуру ТОВ «JoinUp».

До переваг такої організаційної структури управління можна віднести: встановлення простих і чітких комунікаційних зв'язків; єдність і чіткість керування; узгодженість дій виконавців; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності.

Функціональні обов'язки та розподіл функцій управління в середині підприємства наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління в ТОВ «Join UP!»

Назва підрозділу	Функції, що виконує підрозділ
Відділ діловодства і контролю	Основними функціями відділу є робота з персоналом, контроль за виконанням кадрового розпису, посадових обов'язків, проведення атестацій, направлення на підвищення кваліфікацій, підбір персоналу, аналіз плінності кадрів, розробка фірмової культури, контроль за виконанням статуту підприємства та законодавчої бази.
Юридичний відділ	Основними функціями відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування та додержання вимог актів законодавства, нормативно-правових документів керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.
Відділ бухгалтерії	Веде бухгалтерський облік матеріальних цінностей, фінансових і трудових ресурсів, забезпечує нарахувань та перерахувань платежів до Державного бюджету, внесків до Державного Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві; фонду зайнятості населення.
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Веде облік наявних матеріальних ресурсів, рух основних засобів підприємства, зберігання, відвантаження, приймання, складання графіків поставок, оптимальних планів на скорочення логістичних операцій.

Продовження таблиці 2.2

Аналіз розподілу функцій управління в ТОВ «Join UP!»

Відділ маркетингу	Складають план проведення рекламних компаній із застосуванням різних маркетингових інструментів. Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами, популярними особами з метою вдосконалення рекламної діяльності. Аналіз конкурентів, та відповідальність за ціноутворення туристичної продукції.
Туристичний відділ	Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, зазначених у програмі турів, розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів, узгодження робіт з керівництвом підприємства, програми турів, підтримка
Відділ регулярних перевезень	Бронювання та продаж авіаквитків на всі напрямки міжнародних та внутрішніх авіаліній; складання графіка відкриття випуски електронних документів (ваучер, авіаквиток, страховка), замовлення харчування на рейсах, контроль чартерних ланцюжків рейсів.
Відділ з розвитку туристичної діяльності	Аналіз інновацій на ринку туризму, розробка інноваційних продуктів, проведення апробації нових турів, контроль якості на вже існуючих турах, шляхом виїзду в рекламні тури, відповідальність за достовірність інформації про представлені тури на підприємстві.

Примітка. *Створено автором за даними підприємства

Оскільки люди є найважливішим ресурсом в будь-якій сфері діяльності, необхідно ретельно розглянути та дослідити персонал підприємства для забезпечення всебічної характеристики його діяльності.

Такий аналіз персоналу стає ключовою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки допомагає виявити сильні та слабкі сторони команди, забезпечуючи підставу для подальшого вдосконалення та оптимізації діяльності.

Проаналізуємо склад і кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу відображені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Аналіз структури працівників ТОВ «Join UP!»

Показник	2021		2022		Віхилення у структурі	
	осіб	%	осіб	%	2022 р. до 2021 р.	
					±	%
Середньооблікова кількість штатних працівників	613	100	521	100	92	-15,01
Керівники	44	7,2	39	7,4	-5	-11,36
Спеціалісти	422	68,8	348	66,7	-74	-17,54
Технічний персонал	147	23,9	134	25,7	-13	-8,8

Примітка. *Сформовано автором за даними підприємства

З аналізу даних таблиці 2.3 очевидно, що в 2022 році спостерігається суттєве зменшення кількості працівників у порівнянні з попереднім роком, а саме - на 92 особи. Ця тенденція може бути наслідком різних факторів, таких як економічні труднощі, або інші зміни в зовнішньому середовищі.

Для більш детального розуміння структури персоналу ТОВ «Join Up», розглянемо її за певними ознаками.

Вікова структура персоналу представлена часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності, дані подані у вигляді табл. 2.4:

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Join UP!»

Показник	2021		2022		Віхилення у структурі	
	осіб	%	осіб	%	2022 р. до 2021 р.	
					±	%
До 35 років	264	41,8	202	38,7	-62	-23,48
35-45 років	241	38,1	177	33,9	-64	-26,55
Від 45 років	108	17,1	142	27,2	34	31,48
Разом	613	100	521	100	-	-

Примітка. *Сформовано автором за даними підприємства

З таблиці 2.4, зроблено висновки що ТОВ «JoinUp» має досить віково різноманітний персонал, особи віком до 35 років складають значну частку всього працюючого персоналу, а саме майже 39%. З іншого боку, відзначається зменшення частки осіб у віці від 35 до 45 років з 38,1% до 33,9%. Найбільший зріст спостерігається серед осіб віком від 45 років, частка яких збільшилася з 17,1% до 27,2%.

Розглянемо гендерну структуру ТОВ «JoinUp», що передбачає розподіл працівників за статтю у загальній чисельності, представлено в табл. 2.5:

Таблиця 2.5

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Join UP!»

Показник	2021		2022		Відхилення у структурі	
	осіб	%	осіб	%	2022 р. до 2021 р.	
					±	%
Чоловіки	293	47,8	198	38	-95	-32,42
Жінки	320	52,2	323	62	-3	-0,9
Разом	613	100	521	100		

Примітка. *Сформовано автором за даними підприємства

З таблиці 2.5, зроблено висновки щодо розподілу працівників за статевою ознакою в ТОВ «JoinUp». У 2022 році спостерігається домінуюча кількість жінок серед працюючих, ця категорія працівників складає найбільшу частку - 62% від загальної кількості.

Однак важливо відзначити, що частка чоловіків в цій компанії зменшилася протягом року. У період з 2021 по 2022 рік, спостерігається значний зворотний тренд, де частка чоловіків знизилася з 47,8% до 38%.

Структура персоналу підприємства за стажем роботи представлена в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Динаміка структури персоналу ТОВ «Join UP!» за стажем роботи

Показник	2021		2022		Віхилення у структурі	
	осіб	%	осіб	%	2022 р. до 2021 р.	
					±	%
Немає	23	3,7	27	5,1	-4	-17,39
До 5	118	19,2	91	17,4	-27	-22,88
5-10	290	47,3	241	46,2	-49	-16,89
Від 10 років	182	29,7	162	31	-20	-10,98
Разом	613	100	521	100	-	-

Примітка: *Сформовано автором за даними підприємства.

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих (понад 46%) складається з осіб, які мають стаж роботи від 5 до 10 років. Це

свідчить про стабільність та досвід, які ці працівники можуть приносити на

підприємство. Найменша частка працівників припадає на тих, хто не має

жодного стажу. Це може означати, що підприємство не дуже активно приваблює

нових працівників без досвіду. Процент працівників із стажем до 5 років також

значний (понад 17%), що свідчить про те, що підприємство вкладає ресурси у

набір молодих спеціалістів або роботу зі студентами та інтернами. Важливо

відзначити, що у 2022 році спостерігалася зниження кількості працівників із

стажем понад 10 років на 20 осіб.

Чисельність працівників, які працюють на підприємстві понад 10 років у

2022 році зменшилася на 20 осіб.

Розглянемо структуру персоналу підприємства за рівнем кваліфікації табл.

2.7:

Таблиця 2.7

Характеристика персоналу за рівнем кваліфікації ТОВ «Join UP!»

Показник	2021		2022		Віхилення у структурі	
	осіб	%	осіб	%	2022 р. до 2021 р.	
					±	%
Вища освіта за фахом	363	59,2	305	58,5	-58	-15,97
Середня освіта за фахом	191	31,1	164	31,4	-27	-14,13
Без фахової освіти	59	9,6	52	9,9	-7	-11,86
Разом	613	100	521	100	-	-

Примітка. *Сформовано автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.7 проаналізовано що, найбільшу частку працівників ТОВ «JoinUp» займають робітники з вищою освітою за фахом, що становить приблизно 60% від загальної кількості працівників. Другий за рівнем представництва групою працівників є особи із середньою освітою за фахом, які становлять близько 32%. Найменша частина працівників представлена особами без фахової освіти. Це може свідчити про те, що компанія віддає перевагу спеціалістам із відповідною професійною підготовкою.

Для створення ефективних команд на підприємстві важною передумовою є їхній розвиток. Працівники ТОВ "JoinUp", підвищуючи свій рівень кваліфікації, опановуючи нові професії або спеціальності та засвоюючи нові знання, навички і вміння, отримують додаткові можливості для планування своєї професійної кар'єри як в організації, так і за її межами.

Розвиток персоналу сприяє підвищенню загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі та взаєминах з іншими людьми.

Як результат, покращується соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, зростає мотивація працівників до праці, їхня вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень зміни кадрів.

Завдання щодо розвитку персоналу в ТОВ "JoinUp" включають такі аспекти:

- проведення професійної підготовки працівників і створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу через впровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти;

- організація виробничої адаптації персоналу та їх професійно-кваліфікаційне просування для досягнення стратегічних цілей управління;

- забезпечення максимального використання здібностей, інтересів і нахилів працівників, їх освітнього та професійного потенціалу для впровадження

нововведень і високих технологій з метою підвищення гнучкості та конкурентоспроможності організації на ринку;

- проведення оцінювання персоналу та використання результатів оцінки під час виробничої адаптації та атестації працівників, щоб забезпечити

взаємозв'язок зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації та її керівництва завдяки цілеспрямованому плануванню кар'єри працівників,

ефективному матеріальному та нематеріальному стимулюванню їхнього розвитку, підвищенню престижу та привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Реалізація завдань щодо розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних

показників, а також самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат на персонал у собівартості продукції чи послуг має тенденцію до зростання. Тому

економічні аспекти розвитку персоналу та заходи для раціонального використання ресурсів роботодавця на ці цілі стають дуже важливими. Віддача

від інвестицій у людину виражається у формі прямих і непрямих матеріальних та моральних вигод.

Прямі матеріальні вигоди включають вищі заробітні плати, більше можливостей для отримання частки в прибутку організації, поліпшені умови

праці, різноманітні привілеї та пільги. Непрямі матеріальні вигоди включають більше можливостей отримати додаткові інвестиції у власний людський капітал зі сторони організації. Моральні вигоди включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо.

2.3 Оцінка ефективності роботи команд у ТОВ «JoinUP!»

Під оцінкою ефективності роботи команди розуміється її здатність до досягнення економічних переваг, коли порівнюють вкладені ресурси у створення команди з досягнутими результатами її діяльності. Ефективність функціонування команди розглядається з різних поглядів, включаючи аспекти управління, якість виконаної роботи, критерії оцінки та отримані вигоди.

Виділяють декілька груп показників ефективності команди: виробничо-економічні, ринкової стійкості та психологічної стабільності [18].

У сфері економічної діяльності для оцінки ефективності та результативності використання праці команд використовується система показників, яка дозволяє визначити, продуктивність праці окремого члена команди, виробничої дільниці, підприємства, організації, галузі та суспільства в цілому.

Ці показники повинні бути загальними, порівнюваними та універсальними в застосуванні. Продуктивність праці означає ефективність витрат робочого часу і зусиль працівників у створенні споживчих цінностей. Основними показниками продуктивності праці є виробіток та трудомісткість.

Аналіз ефективності праці команд в ТОВ «JoinUP!» за 2021–2022 роки відображено в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності праці команд в ТОВ «JoinUP!»

Показник	2021	2022	Відхилення у структурі	
	2022 р. до 2021 р.			
	±	%		
<i>Вихідні дані</i>				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в млн. грн.	34 265,00	7 196,00	-27 069	-79,02%
Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	613	521	-92	-15,01%
працівники	422	348	-74	-17,54%
Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	105500	86204	-19296	-18,19
Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-год.	840 835	688 705	-152 130	-18,09
<i>Розрахункові дані</i>				
Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн.	55,89	13,81	-42,08	-75,29
Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн.	81,19	20,67	-60,52	-75,54
Середньогодинний виробіток на одного робітника, тис. грн.	40,75	10,44	-30,31	-74,38
Тривалість робочого дня, год.	7,97	7,98	0,01	0,12
Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	250	248	-2	-0,8
Питома вага 10 робітників в складі ПВП	0,69	0,67	-0,02	-2,89

Примітка. *Сформовано автором за даними підприємства

З аналізу даних таблиці 2.8 можна зробити висновок, що показник продуктивності праці (виробітку) ПВП, і кількість робітників, показує негативну тенденцію протягом останніх двох років. Для зниження продуктивності на

робочому місці створює суттєві питання та потребує глибокого розгляду. Необхідно з'ясувати, які причини до цього призвели, які чинники вплинули і яким був напрямок такого впливу.

Для подальшого аналізу впливу різних чинників на рівень продуктивності праці згрупуємо їх в окрему таблицю табл. 2.9:

Таблиця 2.9
Групування чинників, які впливають на ефективність праці

Чинники впливу	2021	2022	Абс. відхилення, +/-
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	0,69	0,67	-0,02
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	250	248	-2
Зміна тривалості робочого дня	7,97	7,98	0,02
Зміна середньогодинного виробітку	40,75	10,44	-30,31

Примітка. *Сформовано автором

Для проведення факторного аналізу скористаємося методом абсолютних різниць.

Середньорічний виробіток в 2021 р. = $0,69 \cdot 250 \cdot 7,97 \cdot 40,75 = 56\,024$ тис. грн.

Середньорічний виробіток в 2022 р. = $0,67 \cdot 248 \cdot 7,98 \cdot 10,44 = 13\,842$ тис. грн.

Абсолютна зміна середньорічного виробітку:

В 2022 р. в порівнянні з 2021 р. = $13\,842 - 56\,024 = -42$ тис. грн.

Індекс річного виробітку:

$2022/2021 = 13\,842 / 56\,024 = 0,24$

Розрахуємо вплив зміни питомої ваги робітників в складі ПВП на ефективність праці:

$(-0,02) \cdot 250 \cdot 7,97 \cdot 40,75 = -162\,388$ тис. грн.

Розрахуємо вплив зміни кількості днів, відпрацьованих одним робітником, на ефективність праці:

$$0,67 * (-2) * 7,97 * 40,75 = -435,20 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо вплив зміни тривалості робочого дня на ефективність праці:

$$0,67 * 248 * 0,01 * 40,75 = 67,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо вплив зміни середньогодинного виробітку на ефективність праці:

$$0,67 * 248 * 7,98 * (-30,31) = -40189 \text{ тис. грн.}$$

Загальний вплив чинників на ефективність праці в 2022 році в

порівнянні з 2021 р.:

$$-162\,388 - 435,20 + 67,7 - 40189 = -42 \text{ тис. грн.}$$

Були проаналізовані зміни у виробництві між 2021 і 2022 роками.

Загальний вплив чотирьох факторів, таких як зміна питомої ваги робітників, зміна кількості днів роботи, зміна тривалості робочого дня і зміна середньогодинного виробітку, призвів до зменшення виробництва на 42 тисячі гривень в 2022 році порівняно з 2021 роком.

У таблиці 2.10 наведено сумарні дані щодо впливу різних факторів на річну ефективність праці:

Таблиця 2.10
Вплив різних факторів на річну ефективність праці

Чинники	Результат впливу чинника (+ / -)
	2022/2021
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	-162 388 тис. грн
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	-435,20 тис. грн
Зміна тривалості робочого дня	67,7 тис. грн
Зміна середньогодинного виробітку	-40189 тис. грн
Разом	-42 тис. грн

Примітка. *Сформовано автором

Аналіз інформації, представленої в таблиці 2.10, дозволяє зробити наступні висновки:

1. Зменшення питомої ваги робітників у складі ПВП у 2022 році призвело до значного спаду ефективності праці на 162 388 тис. грн порівняно з 2021 роком. Це є основним негативним фактором впливу на ефективність.

2. Зменшення кількості робочих днів, відпрацьованих одним робітником, також суттєво вплинуло на зниження ефективності, знижуючи її на 435,20 тис. грн в порівнянні з 2021 роком.

3. Збільшення тривалості робочого дня в 2022 році призвело до певного підвищення ефективності на 67,7 тис. грн. Це позитивний внесок, але він не компенсував втрати від інших факторів.

4. Зменшення середньогодинного виробітку у 2022 році на 40 189 тис. грн виявило негативний вплив на ефективність праці.

Загальний вплив чинників у 2022 році призвів до зниження середньорічного виробітку на 42 тис. грн порівняно з 2021 роком.

Отже, аналіз даних підтверджує, що у 2022 році відбувся значний спад ефективності праці. Головними негативними факторами були зменшення ваги робітників та зменшення кількості робочих днів, які переважали над позитивним внеском збільшення тривалості робочого дня. Такий рік пов'язаний із складними умовами та змінами на підприємстві, через повномасштабне вторгнення росії в Україну і вимагає подальшого аналізу та вжиття заходів для відновлення ефективності.

У вивченні впливу психологічних факторів на ступінь єднання команди в робочому колективі, ми припускаємо, що згуртованість групи залежить від рівня соціально-психологічної адаптації та мотиваційних особливостей працівників, а також від організаційних здібностей керівника та лідерського потенціалу працівників.

Для вимірювання рівня згуртованості в робочому колективі ми використовуємо методику "Визначення індексу групової згуртованості Сішора".

Ця методика дозволяє оцінити ступінь групової єдності в робочому колективі [13].

Розуміння принципів формування групової єдності в команді та визначення її рівня є одним із ключових завдань управління персоналом.

У ТОВ «JoinUP!» було проведено "Визначення індексу групової згуртованості Сішора". Менеджер з персоналу провів анкетування 25% управлінського персоналу, включаючи працівників із відділу продажів, маркетингу, та бухгалтерського відділу, а також 2 працівників, що брали участь у виробничих процесах на підприємстві.

Кількість співробітників, розділені на групи відповідно до їхніх відділів роботи, відображені в табл. 2.11:

Таблиця 2.11
Співробітники, що брали участь у дослідженні

Групи співробітників	Кількість співробітників
Відділ діловодства і контролю	10
Юридичний відділ	12
Відділ бухгалтерії	24
Відділ матеріально-технічного забезпечення	18
Відділ маркетингу	6
Відділ бронювання	30
Туристичний відділ	6
Відділ регулярних перевезень	6
Відділ з розвитку туристичної діяльності	6
Всього	118

Примітка. *Сформовано автором

Під згуртованістю команди розуміється, перш за все, його здатність виконувати завдання як єдиний механізм. Важливо відзначити, що поняття згуртованості команди не має жорсткого юридичного визначення в нормативних документах або законодавстві, і тому не підлягає конкретному правевому

регулювання та критеріям на рівні законодавства. Як результат, дослідження та оцінка згуртованості колективу часто входять в сферу управління персоналом.

Для оцінки згуртованості колективу у ТОВ «JoinUP!» ми використали спеціалізований тест Сішора, який містить п'ять питань і варіанти відповідей, дозволяючи швидко здійснити анкетування серед співробітників.

Запитання з можливими відповідями і оцінкою у балах зображено на (рис. 2.6):

Як ви оцінюєте себе в команді?

- А) Я готовий розділяти відповідальність і вважаю себе частиною команди. (5 балів)
- Б) Я намагаюся брати участь у всій діяльності колективу (4 бали)
- В) Я беру участь в тих видах діяльності, де можу проявити себе краще і не беру участі в тих, які мені не до душі (3 бали)
- Г) Я не вважаю, що мені важливо участь в команді для досягнення результатів (2 бали)
- Д) Я добре відчуваю себе самотійно (1 бал)
- Е) Не знаю (1 бал)

Хотіли б ви перейти в іншу команду, якщо б ваші умови праці не змінилися? А) Так, мені б цього хотілося. (1 бал)

- Б) Швидше за все перейшов би (2 бали)
- У) Якщо умови ті ж самі - різниці немає (3 бали)
- Г) Швидше за все залишився б у своїй групі (4 бали)
- Д) Не хотів би міняти команду (5 балів)
- Е) Не знаю (1 бал)

Які у вас взаємини з іншими співробітниками?

- А) Дуже хороші, краще, ніж в інших колективах. (3 бали)
- Б) Звичайні робочі взаємини, як і скрізь (2 бали)
- У) Гірше, ніж було в інших колективах (1 бал)
- Г) Не знаю (1 бал)

Які у вас взаємини з вашим керівником?

- А) Дуже хороші, краще, ніж в інших колективах. (3 бали)
- Б) Звичайні робочі взаємини, як і скрізь (2 бали)
- У) Гірше, ніж було в інших колективах (1 бал)
- Г) Не знаю (1 бал)

Яке відношення вашого колективу до утворення та кар'єрного росту? А) Дуже гарне, краще, ніж в інших колективах. (3 бали)

- Б) Звичайне, як і скрізь (2 бали)
- У) Гірше, ніж було в інших колективах (1 бал)
- Г) Не знаю (1 бал)

Рис. 2.6 Анкета «Визначення індексу групової згуртованості Сішора»

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [13]

Співробітники компанії заповнили анкету та передали її для подальшої обробки та аналізу у відділ діловодства і контролю. Середнє значення індексу групової єдності визначається шляхом використання наступної формули:

$$I_3 = \frac{S}{n}$$

I_3 – індексу групової згуртованості,

S – загальна кількість балів, набрана всіма членами групи,

n – кількість працівників в групі.

Обчислення середнього коефіцієнта для групи співробітників наведено в табл. 2.12:

Таблиця 2.12

Аналіз даних щодо обчислення середнього значення індексу групової згуртованості команд

Групи співробітників	Середнє значення відсоткового показника індексу групової згуртованості, %
Відділ діловодства і контролю	12
Юридичний відділ	11
Відділ бухгалтерії	13
Відділ матеріально-технічного забезпечення	14
Відділ маркетингу	15
Відділ бронювання	14
Туристичний відділ	15
Відділ регулярних перевезень	14
Відділ з розвитку туристичної діяльності	14
Середнє значення для відділів	13,5

Примітка. *Сформовано автором

Для проведення аналізу результати опитування можна інтерпретувати наступним чином [13]:

18-19 балів – співробітник або відповідав на тест неправдиво, або, якщо такі результати у всіх працівників, колектив є надмірно згуртованим і вимагає специфічних заходів впливу для забезпечення результативності праці.

16-17 балів – високий рівень згуртованості співробітників, що свідчить про їх хороші взаємини і високу згуртованість.

12-15 балів – рівень згуртованості, хороший для ефективної роботи, але все ж вимагає підвищення по можливості.

7-11 балів – рівень згуртованості, що знаходиться на межі індивідуалізму або негативного ставлення членів колективу один до одного. 5-6 балів – відсутність згуртованості або її негативне значення, що заважає ефективній діяльності компанії.

Отже, з таблиці 2.12, зроблено висновки, що загальна оцінка показує, що більшість відділів має хороший рівень згуртованості для ефективної роботи, але деякі з них можуть потребувати подальших заходів для підвищення згуртованості. Середня згуртованість для всіх відділів становить близько 13.5%, що вказує на загально задовільний рівень згуртованості серед всіх відділів.

В контексті цього для наступні дослідження будуть спрямовані на виправлення виявлених недоліків та покращення процесів формування ефективних команд.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «JoinUP!» - досвідчений гравець на ринку туроператорських послуг в Україні, однак в 2022 році стикнувся з викликами через політичну нестабільність в країні та вторгнення Росії. Компанія успішно розширила свою присутність на іноземних ринках, визнавши популярність міжнародних подорожей серед туристів.

2. У 2022 році спостерігалось помітне скорочення робочої сили в компанії на 92 працівники. Ця тенденція може бути пов'язана з економічними труднощами та змінами у зовнішньому середовищі.

3. Характеристики працівників свідчать про різноманітність за віком та статтю, з підвищенням числа працівників старше 45 років. Ця мішаність віку працівників відображає стратегічний підхід до залучення та утримання різних поколінь працівників.

4. Проаналізовано, що ефективність команди є суттєвим аспектом для компанії, і попередні дані вказують на негативну тенденцію продуктивності праці за останні два роки. Це вимагає подальшого дослідження та аналізу, щоб визначити основні причини цього спаду продуктивності.

5. Визначено, що декілька факторів, включаючи зміну частки працівників та робочих днів, вплинули на зменшення обсягів виробництва у 2022 році. Скорочення робочих годин та збільшення середньогодинного виробітку також мали важливий вплив на цю тенденцію.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ
ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ТОВ "JOIN UP!"

3.1 Аналіз сучасних технологій формування ефективної команди

У сучасному світі, формування ефективної команди є надзвичайно важливим завданням для підприємств, що функціонують в умовах різних економічних та технологічних викликів. Цей процес вимагає уваги до наступних ключових аспектів:

1. Зміни в інформаційному середовищі та автоматизація функцій у галузі управління людськими ресурсами створюють можливості для створення ефективних команд. Інформаційні системи проникають у всі аспекти управління, здійснюючи перехід до віртуальної реальності та інтелектуалізацію роботи. Концепція неперервного навчання стає невід'ємною частиною розвитку команд, дозволяючи пристосовуватися до змін. Деякі професії стають застарілими, і це вимагає перепідготовки та перекваліфікації.

2. Поява поколінь міллініалів та покоління Z на ринку праці вносить зміни в підходи до створення команд. Ці покоління відрізняються гнучкістю, акцентом на балансі між роботою та особистим життям, готовністю до мобільності та фрілансу, високою цифровою грамотністю та критичним мисленням. Врахування цих особливостей допомагає будувати команди, які готові до змін та відкриті для нових ідей.

3. Флексибілізація робочого процесу стає ключовою формою організації праці, яка сприяє ефективності і комфорту як для роботодавця, так і для працівника. Ця модель орієнтується на розвиток лідерства, делегування влади та розвиток "м'яких" навичок команди. Кожен працівник отримує індивідуальний підхід, що сприяє підвищенню продуктивності та згуртованості команди.

З урахуванням цих факторів, формування ефективної команди стає інтегрованим процесом управління. Він передбачає побудову інноваційних

команд, де кожен член має можливість розвиватися, враховуючи власні інтереси та здібності. Такий підхід також сприяє створенню комфортних умов для праці, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. У цьому розділі ми розглянемо передові технології, які сприяють досягненню цих цілей та поділімося дослідженнями відносно етапів, які проходить команда у процесі формування.

Технології першої групи використовуються під час прийому нових членів команди, що представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Технології формування команд на початковому етапі створення

Технологія	Опис
Цифровий підбір кадрів	Цей підхід може допомогти у залученні правильних кандидатів, які відповідають потребам команди. Використання робототехніки та інтелектуальних систем для підбору може забезпечити команду високо кваліфікованими членами.
Пошук талантів	Моніторинг та відстеження обдарованих кандидатів також можуть здійснюватися за допомогою спеціальних HR-платформ та інструментів, що дозволяють ведення бази даних талантів. Такі системи допомагають швидше знайти і залучити найкращих спеціалістів до команди.
Працевлаштування молодих фахівців	Залучення молодих та перспективних фахівців через стажування та навчання може забезпечити свіжий погляд та нові ідеї для команди. Тренінги і підготовка можуть допомогти їм інтегруватися в команду.
Crowdsourcing	Колективна співпраця може бути корисним для отримання конкретних рішень або завдань від зовнішніх фахівців, але вимагає доброї координації та управління, щоб ці ресурси були використані ефективно в межах команди.

Примітка. * Сформовано автором на основі джерела: [14]

В останні роки зростає популярність використання інформаційних пошукових систем, Інтернету та соціальних мереж у процесі підбору персоналу. Також активно використовуються нестандартні методи співпраці з випускниками закладів вищої освіти та професіоналами. Ця тенденція зумовлена загостреною конкуренцією на ринку праці. І компанії, які здатні побудувати ефективну систему найму, матимуть перевагу, оскільки вони зможуть привернути найкращих кандидатів і створити якісну трудову команду відразу з початку.

Однак формування ефективної команди не обмежується лише процесом найму. Етап адаптації персоналу є початковим і дуже важливим для формування команди. Важливо не лише залучити професійних кандидатів до команди, але й інтегрувати їх в неї та зберегти цінних працівників. Сучасні технології та практики у сфері управління персоналом, які допомагають досягти цієї мети, наведені в таблиці 3.2.:

Таблиця 3.2
Технології формування команд на етапі адаптації

Технологія	Опис
Наставництво (менторінг)	Надання можливостей для старшим членам команди стати менторами для новачків або менш досвідченими колегами сприяє передачі знань і спільному зростанню.
Buddying	Buddy-система може зміцнювати взаємодію в команді, робити її більш дружньою та сприяти спільній роботі.
Job shadowing	Job shadowing може бути корисним для того, щоб члени команди краще розуміли роль та внесок кожного в процеси роботи команди.
HR-downshifting	Ця технологія може бути застосована, якщо в команді є співробітники, які стикаються зі стресом і потребують психологічної підтримки, щоб покращити їхню робочу продуктивність.

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [14]

Для ефективного формування команди ми об'єднали технології, спрямовані на досягнення наступних стратегічних цілей:

- Сприяння створенню єдиної командної свільноти.
- Розкриття творчого та професійного потенціалу кожного члена команди з метою створення креативного та інноваційного колективу.

- Покращення внутрішньої та міжособової комунікації в організації.

- Вирішення конфліктних ситуацій та профілактика їх виникнення.

- Збільшення лояльності співробітників до підприємства та його цінностей.

- Сприяння нематеріальній мотивації персоналу для більш ефективної роботи.

- Зміцнення внутрішнього духу команди та створення позитивного психологічного середовища в компанії.

Основні технології, які допомагають досягти зазначених цілей наведено в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Технології формування команд на етапі організації діяльності

Технологія	Опис
Team Building	Це комплекс заходів, спрямованих на згуртування та підвищення ефективності роботи команди. Тімбілдинг може включати різноманітні активності, які сприяють покращенню спільної роботи, взаєморозумінню та сплоченості в команді.
Управління талантами (Talent Management)	Це систематична робота зі створення, розвитку та використання талановитих співробітників, спрямована на ефективне рішення бізнес-задач. Включає в себе пошук, оцінку, розвиток та утримання талантів в команді.

Продовження таблиці 3.3

Технології формування команд на етапі організації діяльності

Коучинг (Coaching)

Це підхід, який поєднує консультування та тренінг з метою допомогти членам команди досягти їхніх особистих або професійних цілей. Коуч використовує спеціальні психологічні методи та техніки, щоб сприяти розвитку та мотивації учасників команди.

TQM (Управління загальною якістю)

Впровадження принципів TQM може допомогти покращити робочі процеси команди та підвищити якість виконаної роботи. Ця технологія сприяє удосконаленню процесів та спільної роботи команди для досягнення кращих результатів.

Примітка *Сформовано автором на основі джерела. [14]

Зазначимо, що багато з представлених технологій в ТОВ «JoinUP!» досі не використовувалися в їхній практиці для формування ефективної команди. Основна мета подальших досліджень полягає в тому, щоб визначити оптимальну технологію для розв'язання проблем, які існують в організації та перешкоджають ефективній командній роботі.

3.2 Стратегія формування ефективних команд

Сучасні підприємства стикаються з безліччю викликів у процесі формування ефективних команд для досягнення своїх бізнес-цілей. У рамках нашого дослідження ми ретельно проаналізували систему формування трудового колективу у ТОВ «JoinUP!» і виявили кілька ключових аспектів, які вимагають серйозної уваги та поліпшень.

У 2022 році загальний вплив різних факторів призвів до вражаючого зниження середньорічного виробітку на рівні 42 тисяч гривень. Якщо порівняти ці показники з попереднім роком, то видно значний спад ефективності праці на підприємстві.

Згідно з результатами нашого дослідження, більшість відділів в ТОВ "JoinUP!" мають високий рівень згуртованості, який є необхідним для ефективної роботи. Проте, є окремі відділи, які можуть потребувати додаткових заходів для підвищення рівня згуртованості. Загальний середній рівень згуртованості для всіх відділів становить приблизно 13,5%.

На основі результатів нашого дослідження у 2022 році було виявлено, що ТОВ "JoinUP!" має досить різноманітний віковий склад свого персоналу. Спостерігається зростання кількості співробітників, які перевищують 45 років, та зменшення частки працівників у віці від 35 до 45 років.

З урахуванням змін в віковій структурі та зменшення ефективності праці, ми рекомендуємо розглянути можливість впровадження програми наставництва, спрямованої на підтримку та адаптацію молодих працівників, а також акцентувати увагу на важливості залучення досвідчених працівників для забезпечення ефективного навчання та обміну знаннями всередині організації. Додатково, можна розглянути можливість оптимізації робочих процесів, підвищення мотивації працівників та створення умов для їхнього професійного зростання.

Аналіз системи формування ефективних команд у ТОВ «JoinUP!» показав, що існують проблеми, але також і можливості для їх вирішення. Запропоновані рекомендації спрямовані на покращення ефективності роботи та підвищення згуртованості команд. Впровадження цих заходів допоможе підприємству досягти найкращих результатів та подолати виклики, пов'язані зі складними умовами та змінами на ринку. Інвестування в формування ефективних команд є ключовим фактором для досягнення успіху та стабільності підприємства, і ця інвестиція окупиється через отримані результати вже навіть у короткостроковій перспективі. Важливо розуміти, що такі заходи важливі для успішного функціонування та розвитку організації.

На підставі вищезазначеного, ми пропонуємо розробити та впровадити нову стратегію наставництва для підтримки працівників у ТОВ «JoinUP!» спрямовану на підвищення командної ефективності, що зображено на (рис 3.1):

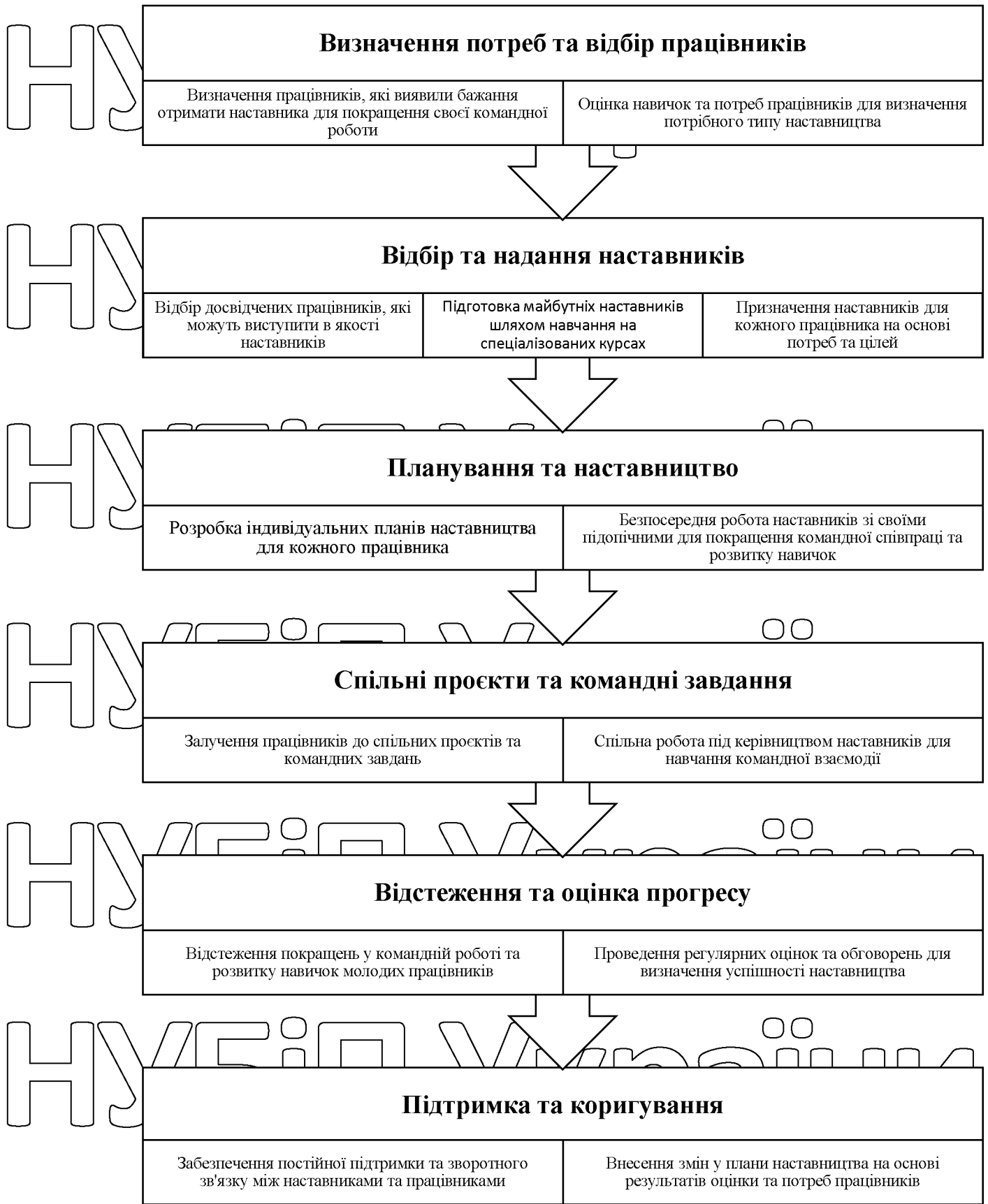


Рис. 3.1 Стратегія наставництва для підтримки працівників спрямована на підвищення командної ефективності

Примітка. *Сформовано автором

Представлена схема стратегії наставництва для підтримки працівників у ТОВ «JoinUP!» є комплексним підходом до вирішення важливих завдань, пов'язаних з формуванням та розвитком ефективних команд в організації. Вона орієнтується на вирішення ряду ключових викликів, які стоять перед компанією, таких як адаптація нових працівників, впровадження знань та досвіду, оптимізація робочих процесів, мотивація персоналу і забезпечення їхнього професійного зростання.

Аналіз схеми, представленої на рис. 3.1, демонструє важливість наставництва як ключового елемента у формуванні ефективних команд. Ця стратегія не обмежується лише адаптацією нових працівників, але й сприяє створенню умов для покращення командної співпраці та розвитку навичок командної роботи. Вона надає можливість створити культуру спільної праці, що є фундаментом для успішного функціонування команд.

Використання схеми передбачає створення корпоративної програми наставництва та внутрішнього регламентуючого документу, такого як «Положення про наставництво». Це закріплює критерії вибору наставників і інтеграції працівників у команди, а також надає можливість визначити успішність процесу.

У підсумку, ця схема стратегії наставництва дозволить ТОВ «JoinUP!» створити ефективні команди, забезпечити їхню командну ефективність та сприяти розвитку професійних навичок персоналу. Вона сприятиме формуванню культури спільної праці, підтримці навчання та обміну знаннями всередині організації, що сприятиме стабільному та успішному функціонуванню компанії, а також підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Крім того, для досягнення цих цілей, важливим етапом є професійне навчання наставників перед їх призначенням для роботи з працівниками.

Спрощеною мовою, наставники мають мати достатні знання та навички, щоб ефективно виконувати свої обов'язки. У цьому контексті розглядається можливість використання послуг зовнішніх професіоналів та спеціалізованих курсів для підготовки наставників. Матеріали та знання, отримані на цих курсах,

можуть бути передані іншим наставникам і колегам, що створює підґрунтя для розвитку корпоративної школи виробничих наставників.

Під час моніторингу ми вибрали сертифікований курс "Результативний наставник" від компанії "Квадрат Зданевича". Наш вибір був обґрунтований репутацією цього навчального провайдера та задоволенням його клієнтів, що представляють велику кількість відомих виробничих компаній. Реальні результати та позитивні відгуки підтверджують ефективність цього курсу.

Цей курс призначений для широкої аудиторії, включаючи працівників, які вступають на посаду, а також керівників та всіх, хто бажає покращити свої навички.]

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що формування ефективної команди вимагає інтегрованого підходу, який включає в себе процеси набору персоналу, адаптації нових працівників, комунікації, вирішення конфліктів та підтримку навчання та розвитку команди.

2. Досліджено, що важливим етапом у формуванні команди є адаптація нових працівників, що передбачає інтеграцію їх в команду та збереження цінних працівників. Сучасні технології та практики у сфері управління персоналом грають ключову роль у досягненні цієї мети.

3. Для досягнення стратегічних цілей у формуванні команди, ТОВ "Join UP!" об'єднало різноманітні технології та підходи, які спрямовані на створення єдиної командної спільноти, розвиток потенціалу кожного члена команди, покращення комунікації, вирішення конфліктів, підвищення лояльності працівників та мотивацію.

4. У ході дослідження була запропонована схема стратегії наставництва, яка демонструє важливість ролі наставників у формуванні та розвитку команд. Вона орієнтована на вирішення важливих завдань, таких як

адаптація нових працівників, впровадження знань та досвіду, оптимізація робочих процесів, мотивація персоналу та забезпечення професійного зростання.

5. Професійне навчання наставників є важливим елементом у формуванні ефективних команд. Використання сертифікованих курсів та залучення зовнішніх професіоналів може покращити якість навчання та підготовки наставників.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження процесу формування ефективної команди можна зробити наступні висновки.

1. Визначено, що команда є невід'ємною частиною організаційної стратегії та відіграє вирішальну роль у досягненні конкурентних переваг. Коли команда працює в напрямку спільної мети, вона володіє потужністю синергії, об'єднуючи зусилля для досягнення спільних цілей. Це не лише підвищує продуктивність, але й допомагає організації легше адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

2. Встановлено, що ефективність команди є результатом впливу багатьох факторів. До них відносяться психологічні параметри, такі як міжособистісні взаємодії, мотивація працівників та ефективність комунікації. Організаційні фактори, такі як структура організації та система управління, також впливають на ефективність команди. Розуміння і врахування цих аспектів є ключовим для досягнення успіху в управлінні командами.

3. За результатами проведеного дослідження, стало очевидним, що формування та управління командою є невід'ємною частиною управління проектами. Ефективність команди має вирішальний вплив на всі аспекти проектної діяльності, включаючи мотивацію працівників, вирішення конфліктів, контроль та якість комунікацію. Правильне управління командою допомагає забезпечити успішне завершення проекту та досягнення відмінних результатів, координуючи дії всіх її членів.

4. Визначено, що компанія ТОВ "JoinUP!" стикається з низкою викликів, спричинених політичною нестабільністю та змінами у зовнішньому середовищі. Серйозні зміни у робочій силі та продуктивності працівників є показником необхідності змін у стратегії управління та формуванні команди.

5. Встановлено, що різноманітність віку та статі працівників в компанії свідчить про стратегічний підхід до залучення та утримання працівників різних поколінь. Це важливо для збалансованого та ефективного складання команд.

6. За результатами аналізу, виявлено зниження продуктивності праці за останні два роки. Це викликано різними факторами, такими як зміни у робочих графіках та економічними труднощами.

7. Визначено, що інтегрований підхід до формування та управління командами включає в себе набір персоналу, адаптацію нових працівників, комунікацію, розв'язання конфліктів, навчання та розвиток команди.

8. Встановлено, що наставництво грає ключову роль в формуванні та розвитку команд. Воно включає в себе адаптацію нових працівників, впровадження знань та досвіду, оптимізацію робочих процесів та мотивацію персоналу.

9. За результатами дослідження, важливим фактором у формуванні ефективних команд є професійне навчання наставників. Використання сертифікованих курсів та залучення зовнішніх експертів може покращити якість навчання та підготовку наставників.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашовська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
URL: http://dgtlib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
2. Балашова, Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства : навч. посіб. / Р. І. Балашова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 184 с.
3. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / М.Р. Белбин. Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2003. - 232 с.
4. Богоявленська, Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посіб. / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2005. – 332 с.
5. Богоявленська Ю. Проектний аналіз : Навч. посібник/ Юлія Богоявленська, Олек-сандр Загородніх, Мін-во освіти України, Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. - К.: Кондор, 2006. - 335 с.
6. Борщ В. И. Формирование культуры результативности на предприятиях с инновационной экономикой / В. И. Борщ // Актуальні проблеми, шляхи та перспективи розвитку економіки України : Збірник матеріалів міжнар. конференції; м. Київ, 9-10.11.2012, у 2-х частинах. Частина 2. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр». – 140 с. – С. 81–82.
7. Борщ В. І. Якісні показники та критерії оцінки діяльності персоналу підприємства / В. І. Борщ // Інноваційний розвиток економіки: проблеми та перспективи. Збірник матеріалів міжнар. конференції, м. Київ, 7–12.2012, у 4х частинах. Частина 3. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр». – 112 с. – С. 6–10.
8. Бузько І. Р. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Д'яченко, О. А. Немашкало // Актуальні проблеми економіки. Наук. ек. журнал. / Відповід. ред.

Срмошенко М. М. Вид-во ВНЗ «Нац. академія управління». – 2011. – No 2 (116). – С. 117–124.

9. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проєктів / Марк Браун; Британська Рада в Україні. – 2-е вид. – К., 2009. – 96 с.

10. Верба В. Проектний аналіз : Навч. посібник/ Вероніка Верба,, Олександр Загородніх,, М-во освіти України; Київський нац. економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2000, 2005. – 322 с.

11. Веретенников В. І. Управління проєктами : Навчальний посібник/ В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич; М-во освіти і науки України, Мажівський економіко-гуманітарний ін-т. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 279 с.

12. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 400 с.

13. Гуменюк В. Я. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навч. за освіт.-проф. прогн. спеціаліста, магістра зі спец. «Упр. персоналом і економіка праці»; Нац. ун-т водн. госп-ва та природокорист. Рівне : НУВГП. 2010. 203 с.

14. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізм регулювання, виклики та домінанти розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 жовтня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 69 – 75.

15. Гірняк, О. М. Менеджмент: підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – 5-те вид., перероб. і доп. – Л. : Магнолія, 2006, 2009. – 352 с.

16. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / кол. авт. Б. Я. Гаврилишин, С. В. Мочерний, О. А. Устенко та ін. ; відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000. – 863 с.

17. Заповітна Г. М. Методика оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / Г. М. Заповітна. – К. : Ліга-Прес, 2010. – 352 с.

18. Капаруліна М. С. Система управління ефективністю діяльності підприємств: діагностика і вдосконалення (за матеріалами машинобудівних підприємств Південного регіону України) : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. – К., 2008. – 212 с.

19. Мальська М. П. Економіка туризму : навч. посібник / М.П. Мальська, М.І. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Манлюк. – Київ : Центр учб. літ-ри, 2014. – 544 с.

20. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія/Н. В. Доценко, Л.Ю. Сабадош, І.В. Чумаченко; за заг. ред. І.В. Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. – 201 с.

21. Пасечник В. Планування змін та реструктуризація підприємств : Конспект лекцій/ Во-лодимир Пасічник, Олена Акіліна,; Європейський університет. -К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. - 149 с.

22. Пересада А. Проектне фінансування : Підручник/ Анатолий Пересада, Тетяна Майорова, Олена Ляхова,; М-во освіти і науки України, КНЕУ. -К.: КНЕУ, 2005. -733 с.

23. Психологія тимбилдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Тура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. ISBN 978-617-7470-63-1

24. Покловський Р. Ю. Якість продукції та ефективність виробництва: вимірювання, аналіз, резерви / Р. Ю. Покловський, Б. Т. Кляяненко, В. К. Мухопадов та ін. – К. : Наукова думка, 1993. – 120 с.

25. Радугин А. Введення в менеджмент: Соціологія організацій та управління / А. Радугин, К. Радугин. – Воронеж, 2005. – 185 с.

26. Шепітко Г. Контролінг : Посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання/ Галина Шепітко,; Європейський університет. -К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. - 136 с.

27. Джоін Ап! URL: <https://eba.com.ua/member/dzhoin-ap/>. (дата звернення: 22.06.2023)

28. Закон України «Про туризм»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>. (дата звернення: 26.06.2023)

29. Загальна характеристика компанії "Джоін АП!" URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Join_UP!.

30. Компанія «Join UP!» URL: <https://businessvisit.com.ua/hot-tour/turoperatory/turoperator-join-up/>. (дата звернення: 11.06.2023)

31. Історія та діяльність ТОВ "Джоін АП!" URL: <https://farwater.travel/use-tury-operator-62/>. (дата звернення: 10.06.2023)

32. Час кризи та виходу на нові ринки – звіт 2022: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/news/chas-krizi-ta-vihodu-na-novi-rinki-zvit-2022-ukr/> (дата звернення: 08.07.2023)

33. ДЖОІН АП! — Код ЄДРПОУ 38729427 - YouControl: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company-details/38729427/>. (дата звернення: 08.05.2022)

34. ДЖОІН АП! — Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/38729427/finances?current_year=2022 (дата звернення: 28.07.2023)

35. Партнери (Архів). Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/partners/> (дата звернення: 28.07.2023)

36. Статусні документи Join UP! веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/ustavnye-dokumenty/>. (дата звернення: 07.07.2023)

37. Страхування. Join UP!: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/rules-uslovia/?section=stakhova-kompaniya-usi>. (дата звернення: 06.06.2023)

38. Туроператор Join UP! LinkedIn веб-сайт. URL: <https://ar.linkedin.com/company/joinup-turoperator> (дата звернення: 22.06.2023)

39. Туроператор Join Up (Джоин Ап). Пілігрим : веб-сайт. URL: до ресурсу: <https://pilgrim.ua/turoperator-join-up/>. (дата звернення: 08.08.2023)

40. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 991 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності».

Офіційний сайт Верховної ради України: веб-сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF>. (дата звернення:
 25.06.2023)

41. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*. 2018. №1. P.55-61. URL:
<https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.6>

42. Becker, B. E. The HR-scorecard: Linking People, Strategy and Performance / B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. – 256 p.

43. Bemardin, H. J. Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work / Bemardin, H. J. and Beaty, R. W. – Boston, MA : Kent Publishing Co. (Comprehensive review of the literature, with an overview of criteria by which the effectiveness of appraisal system can be assessed), 2001. – 431 p.

44. Daum, J. Intangible Assets and Value Creation – Bonn : Galileo Press, 2002. – 163 p.

45. McGregor, D. The human side of enterprise / D. McGregor. – New York, McGraw-Hill, 1960.

46. Mintzberg, H. The nature of managerial work / H. Mintzberg. – N.Y. : Harper&Row, 1973.

47. Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization / P. M. Senge. – N.Y. : Doubleday, 1990. – 156 p.

48. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // *Psychological Bulletin*. – 1965. – С. pp. 384–399.

49. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. - In: *Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.

50. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School, 1993. URL: <http://archive.tit.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

51. Lewis-McClear K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers/ K. Lewis-McClear, M. Taylor // Paper Presented to the Academy of Management, San Diego. URL: <http://archive.tit.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>. (дата звернення: 13.07.2023)

52. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams / MIT Information Services and Technology. URL: <http://archive.tit.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>. (дата звернення: 18.06.2023)

53. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>. (дата звернення: 03.07.2023)

54. Team Technology The Basics of Team Building / Team Technology - 2006. URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>. (дата звернення: 28.06.2023)

55. Understanding Team. What is a Team ? URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>. (дата звернення: 09.06.2023)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України Додаток А.1

НУ **JoinUP!**  ↗
туроператор

НУБІП України Рис. 1 Фірмовий логотип туроператора «Join UP!»

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Додаток А.2

Н



ЛІЦЕНЗІЯ

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України

Н

Номер і дата прийняття рішення	№ 1597, 04.12.2015
Дата і номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців про видачу ліцензії	-
Вид господарської діяльності (повністю або частково)	Туроператорська діяльність
Найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖОІН АПІ"
Код згідно з ЄДРПОУ юридичної особи	38729427
Місцезнаходження юридичної особи	вулиця Харківське шосе, будинок 201-203, літера 2 А, м. Київ, 02121

Н

Н



Айварас АБРОМАВИЧУС

Н

Рис.2. Ліцензія туроператора «Join UP!» на здійснення туроператорської діяльності

НУБІП України

НУБІП Українни

Додаток А.3



АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»
Україна, 04119, м. Київ, вул. Юрія Іллєнка, 83-Д
тел.: (044) 207-70-20
call центр: 0 800-50-30-05
www.bisbank.com.ua
e-mail: info@bisbank.com.ua

БАНКІВСЬКА ГАРАНТІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА № 3588/22-Г

м. Київ

20 вересня 2022 р.

ПРИНЦИПАЛ: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖОН АП", код ЄДРПОУ 38729427, Україна, 02121, м. Київ, Шосе Харківське, буд. 201 203, корп. Літ2А

БЕНЕФІЦІАР: будь-яка особа – турист, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої, оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін, яка уклала Договір на туристичне обслуговування з Принципалом.

СУМА ГАРАНТІЇ: 730 860.00грн. (Сімсот тридцять тисяч вісімсот шістьдесят гривень 00 копійок), що згідно з офіційним валютним курсом НБУ на 15 вересня 2022 р. становить 20000 Євро (Двадцять тисяч євро 00 євроцентів)

ГАРАНТ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ», код ЄДРПОУ 33695095, Україна, 04119, м. Київ, вул. Юрія Іллєнка, 83-Д, код банку 380281

СТРОК ДІЇ ГАРАНТІЇ: до 13 жовтня 2024 р. включно.

З метою покриття цивільної відповідальності Принципала (як Туроператора), Гарант зобов'язується відшкодувати збитки, що можуть бути завдані Бенефіціару в разі порушення процесу про визнання банкрутом Принципала за умови невиконання Принципалом Договору на туристичне обслуговування, що підтверджено рішенням суду, що набрало законної сили та настання обставин, передбачених ст. 15 Закону України «Про туризм», лише після отримання від Бенефіціара таких документів:

1. Письмової вимоги Бенефіціара з посиланням на цю Гарантію, яка підписана Бенефіціаром (представником Бенефіціара), за умови, що у вимозі буде вказано, що сума, яку Бенефіціар вимагає сплатити, має бути виплачена Бенефіціару у зв'язку з невиконанням Принципалом своїх зобов'язань у відповідності до Договору на туристичне обслуговування та викладені обставини невиконання Принципалом (як Туроператором) зобов'язань за Договором на туристичне обслуговування.
2. Оригінала Договору на туристичне обслуговування та копії цієї Гарантії, завіреної печаткою Принципала.
3. Оригіналів фінансових документів, які підтверджують оплату Бенефіціаром вартості туристичних послуг у відповідності з Договором на туристичне обслуговування.
4. Оригіналів документів, що підтверджують фінансові витрати Бенефіціара.
5. Документів, які підтверджують ненадання Принципалом послуг, передбачених Договором на туристичне обслуговування, а також розмір задоволених вимог (належним чином завірена копія рішення суду (що набрало законної сили) про задоволення позовних вимог Бенефіціара до Принципала про стягнення з останнього вартості ненаданих послуг, передбачених Договором на туристичне обслуговування (у разі, якщо наданим рішенням суду також задоволені інші вимоги Бенефіціара, сума кожного виду виплат, які підлягають оплаті на підставі такого рішення повинна бути окремо зазначена в резолютивній частині рішення), копія постанови державного виконавця про відкриття виконавчого провадження).
6. Судове рішення, що набрало законної сили та підтверджує порушення процесу про банкрутство Принципала.
7. Документів, які засвідчують особу Бенефіціара.

Документи, що підтверджують настання будь-якої з подій, що пов'язані зі сплатою Гарантом Бенефіціару Суми гарантії, повинні бути завірені належним чином, підписані уповноваженими особами та доставлені Гаранту або особисто Бенефіціаром (його законним представником), або надіслані рекомендованим листом, або кур'єрською поштою.

При цьому Гарант не несе відповідальності у разі затримки в наданні вищезазначених документів з вини

ЄДРПОУ 33695059

IBAN UA293000010000032002115201026, код Банку 380281
Ліцензія НБУ №221 від 24.10.2011р. Усі види банківських послуг

НУБІП УкРАЇНИ

служб засобів зв'язку, а також затримки при оформленні відповідних документів.
Дійсною Гарантією задовольняються виключно вимоги Бенефіціара, що пред'являються в разі порушення процесу про визнання банкрутом Принципала. Вимоги Бенефіціара щодо сплати йому моральної школи, а також сум штрафів та пені, Гарантом за цією Гарантією не задовольняються.

Н
Н

З метою уникнення непорозумінь Гарант зазначає, що у якості Бенефіціара за цією Гарантією може виступати одночасно декілька туристів, але відповідальність Гаранта обмежується виключно Сумою гарантії (тобто незалежно від кількості Бенефіціарів зобов'язання Гаранта щодо задоволення їх вимог обмежується сумою 730 860.00 (Сімсот тридцять тисяч вісімсот шістьдесят гривень 00 копійок), а вимоги кожного з Бенефіціарів задовольняються у порядку черговості їх звернення до Гаранта.

Ця Гарантія буде автоматично зменшуватися на всі суми, що виплачені Гарантом на користь Бенефіціара (Бенефіціарів) за цією Гарантією.

Право вимоги за даною Гарантією належить виключно Бенефіціару. Незалежно від тих обставин, які можуть скластися протягом строку дії даної Гарантії, Бенефіціар не може передавати іншій юридичній або фізичній особі право вимоги до Гаранта у повному обсязі або у частині. Передання Бенефіціаром копії даної Гарантії іншій особі не свідчить про передання права вимоги до Гаранта.

Н
Н

Ця Гарантія набуває чинності з 13 жовтня 2022 року та діє до 13 жовтня 2024 року (включно). Будь-яка вимога повинна бути отримана Гарантом не пізніше вищевказаної дати, після настання якої ця Гарантія втрачає чинність незалежно від того, чи буде вона повернута для анулювання, чи ні.

Після закінчення строку дії Гарантії відповідальність Гаранта за цією Гарантією припиняється.

Для Гарантії та зобов'язання Гаранта за нею припиняються у випадках

якщо сума виплат по цій Гарантії досягає 730 860,00грн. (Сімсот тридцять тисяч вісімсот шістьдесят гривень 00 копійок), що згідно з офіційним валютним курсом НБУ на 15 вересня 2022 р становить 20000 Євро (Двадцять тисяч Євро 00 Євроцентів);

- сплати Гарантом на користь Бенефіціара передбаченого цією Гарантією платежу;

- відмови Бенефіціара від своїх прав за цією Гарантією шляхом подання письмового заяви про збільшення Гаранта від зобов'язань за цією Гарантією.

Будь-які зміни до тексту цієї Гарантії можуть вноситися лише після їх узгодження між Принципалом та Гарантом.

Н
Н

Ця Гарантія підпадає під дію та тлумачиться у відповідності із законами України.

Підписано у АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ» у м. Київ 20 вересня 2022 р

Начальник Київського відділення № 7 АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»



[Handwritten signature]

Замула К. С.

Н
Н

Рис. 3. Банківська гарантія фінансового забезпечення туроператора «Join UP!»

НУБІП УкРАЇНИ

НУБІП УкРАЇНИ

НУБІП України

Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	42 296.00	32 710.00
первісна вартість	1001	74 277.00	75 323.00
накопичена амортизація	1002	31 981.00	42 613.00
Основні засоби	1010	2 743.00	1 301.00
первісна вартість	1011	14 512.00	14 540.00
знос	1012	11 769.00	13 239.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 777.00	2 085.00
Усього за розділом I	1095	46 816.00	36 096.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	338.00	101.00
Виробничі запаси	1101	338.00	101.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4.00	26.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 927.00	3 357.00
з бюджетом	1135	1.00	1.00
з нарахованих доходів	1140	53.00	186.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	699 009.00	984 009.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	71 837.00	38 574.00
Рахунки в банках	1167	71 837.00	38 574.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 230.00	81.00
Інші оборотні активи	1190	970.00	1 013.00
Усього за розділом II	1195	782 369.00	1 027 348.00
Баланс	1300	829 185.00	1 063 444.00

НУБІП України

НУБІП України

Продовження Додатку А.4

Назва рядка		Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Пасив				
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал		1400	72 671.00	72 671.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	-225 853.00	-349 180.00
Усього за розділом I		1495	-153 182.00	-276 509.00
товари, роботи, послуги		1615	802.00	2 733.00
розрахунками з бюджетом		1620	341.00	409.00
розрахунками зі страхування		1625	275.00	496.00
розрахунками з оплати праці		1630	1 048.00	1 833.00
за одержаними авансами		1635	433 602.00	391 446.00
Поточні забезпечення		1660	4 959.00	6 214.00
Інші поточні зобов'язання		1690	541 340.00	936 822.00
Усього за розділом III		1695	982 367.00	1 339 953.00
Баланс		1900	829 185.00	1 063 444.00

Ю0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 196.00	34 265.00
Валовий: прибуток	2090	7 196.00	34 265.00
Інші операційні доходи	2120	18 103.00	16 005.00
Адміністративні витрати	2130	30 551.00	33 467.00
Витрати на збут	2150	26 703.00	30 906.00
Інші операційні витрати	2180	92 355.00	61 222.00
збиток	2195	124 310.00	75 325.00
Дохід від участі в капіталі	2200	51.00	
Інші фінансові доходи	2220	3 008.00	5 467.00
Інші доходи	2240	2 000.00	
Втрати від участі в капіталі	2255	1 978.00	
Інші витрати	2270	2 000.00	
збиток	2295	123 229.00	69 858.00
збиток	2355	123 229.00	69 858.00

Продовження Додатку А.4

НУБІП України

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-123 229.00	-69 858.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	832.00	3 992.00
Витрати на оплату праці	2505	26 012.00	24 443.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 399.00	4 656.00
Амортизація	2515	12 102.00	12 670.00
Інші операційні витрати	2520	105 264.00	79 834.00
Разом	2550	149 609.00	125 595.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

Л0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Продовження Додатку А.4

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 196.00	34 265.00
Повернення податків і зборів	3005	9.00	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 745 630.00	10 687 332.00
Надходження від повернення авансів	3020	30 731.00	595.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 876.00	
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	3.00	67.00
Інші надходження	3095	348.00	5 648.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 731 944.00	8 331.00
Праці	3105	19 436.00	17 522.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	5 234.00	4 749.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	5 200.00	10 711.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	492.00	3 673.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 708.00	7 038.00
Витрачання на оплату авансів	3135	18 762.00	32 429.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	5 177.00	10 552 897.00
Інші витрачання	3190	614.00	39 414.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	427.00	61 863.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від отриманих: відсотків	3215	5 541.00	
Надходження від погашення позик	3230	5 661.00	3 613.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	2 286.00	3 276.00
необоротних активів	3260	1 074.00	926.00
Витрачання на надання позик	3275	37 662.00	7 065.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-35 361.00	-2 113.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-34 934.00	59 750.00
Залишок коштів на початок року	3405	71 837.00	28 825.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 671.00	-16 739.00
Залишок коштів на кінець року	3415	38 574.00	71 837.00

Фіс.4. Консолідований звіт про фінансові результати за 12 місяців 2021-2022

рр.

НУБІП України

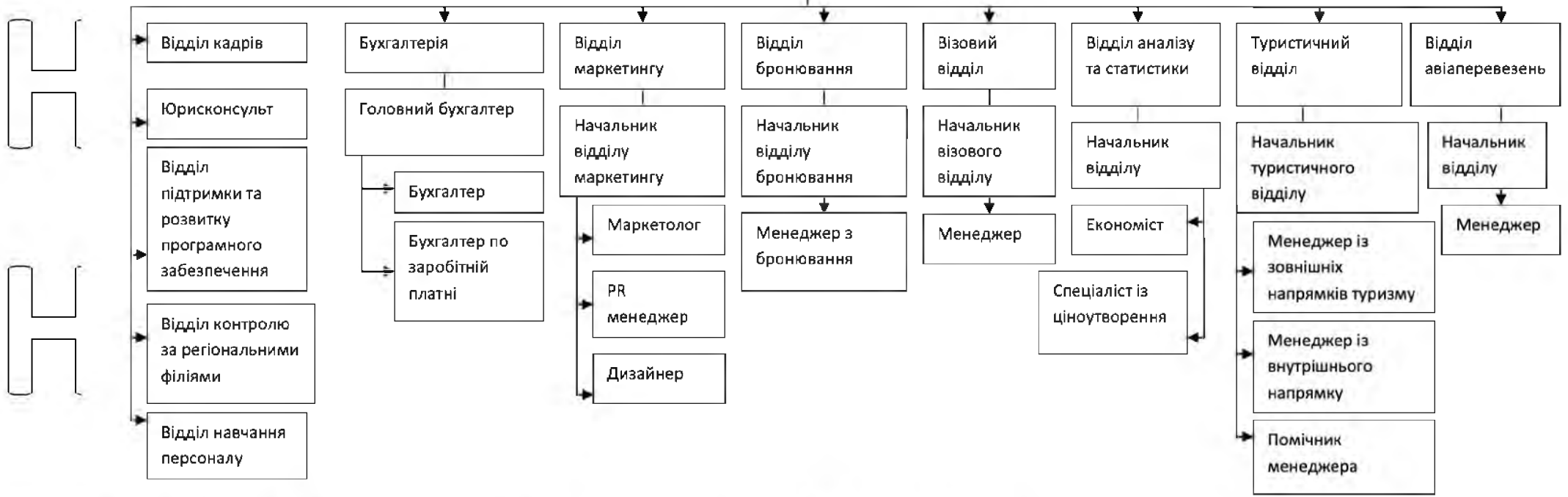


Рис. 5. Організаційна структура ТОВ «Join UP!»

НУБІП України

НУБІП України