

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Формування ефективної системи

тайм-менеджменту в туристичних агенціях»

**Виконав:** студент 4 курсу  
за спеціальністю Туризм  
Шарко Ярослав Ігорович

**Керівник:** к.е.н., доцентка,  
доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Хитра Олена Володимирівна

**Рецензент:** к.е.н., доцентка, завідувачка  
кафедри менеджменту, фінансів  
банківської справи та страхування  
Захаркевич Наталія Петрівна

## АНОТАЦІЯ

Шарко Я.І. **Формування ефективної системи тайм-менеджменту в туристичних агенціях.** Бакалаврська робота.

У теоретичному розділі роботи розкрито зміст поняття «тайм-менеджмент», охарактеризовано передумови його впровадження на сучасних підприємствах і базові принципи. Доведено доцільність застосування тайм-менеджменту на операційному, тактичному та стратегічному рівнях прийняття та реалізації управлінських рішень в організації. Охарактеризовані особливості індивідуального, професійного (рольового) та корпоративного тайм-менеджменту. Відображено суб'єктивні і об'єктивні фактори тайм-менеджменту на туристичному підприємстві.

У дослідницько-аналітичному розділі виконаний аналіз показників діяльності туристичної агенції «Центр подорожей «Travel City». Зокрема, проведено ряд спостережень, які дозволили з'ясувати розподіл робочого часу на виконання дій різних етапів туристичного обслуговування. Для дослідження ефективності використання часового ресурсу працівниками туристичної агенції проведено опитування за методом Г.А. Архангельського, що дозволило з'ясувати проблемні питання (типові «поглиначі часу») та визначити резерви економії робочого часу.

У рекомендаційному розділі складений алгоритм дій щодо впровадження тайм-менеджменту до системи управління туристичною агенцією «Центр подорожей «Travel City». Окреслені напрями забезпечення зв'язку тайм-менеджменту з іншими аспектами управлінської діяльності, зі стратегією розвитку туристичної агенції та її людським потенціалом. Надані рекомендації щодо індивідуалізації робочого часу шляхом впровадження гнучких режимів робочого часу, організації робочого місця на принципах «фрілансерства», а також вироблення ресурсно-часової компетентності у працівників туристичної агенції. Розкрито зміст основних методів тайм-менеджменту, що можуть

застосовуватись співробітниками агенції для складання планів, встановлення пріоритетів, організації роботи та здійснення контролю за використанням часового ресурсу. Впровадження технологій тайм-менеджменту дозволить досягти як економічних, так і соціально-психологічних ефектів у трудовому колективі.

**Ключові слова:** ефективність, тайм-менеджмент, туристична агенція, управління, час.

## ABSTRACT

Sharko Y.I. **Formation of an effective time management system in travel agencies.** Bachelor work.

The theoretical section of the work reveals the content of the concept of "time management", describes the prerequisites for its implementation in modern enterprises and basic principles. In the research and analytical section, an analysis of the performance indicators of the Travel City Travel Center travel agency was performed. A number of observations were made to determine the distribution of working time for the various stages of tourist services. The recommendation section contains an algorithm for the implementation of time management in the management system of the travel agency "Travel Center Travel City".

**Key words:** efficiency, time management, travel agency, management, time.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ .....	9
1.1. Поняття та базові ідеї тайм-менеджменту .....	9
1.2. Ієрархічні рівні та різновиди тайм-менеджменту .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЧАСОВОГО РЕСУРСУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ТРИГУБА Т.В. «ЦЕНТР ПОДОРОЖЕЙ «TRAVEL CITY» .....	18
2.1. Аналіз показників діяльності ФОП Тригуба Т.В. «Центр подорожей «Travel City».....	18
2.2. Аналіз ефективності використання часового ресурсу на туристичному підприємстві ФОП Тригуба Т.В. «Центр подорожей «Travel City» .....	24
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	33
3.1. Алгоритм дій щодо впровадження тайм-менеджменту до системи управління туристичним підприємством .....	33
3.2. Рекомендації щодо індивідуалізації робочого часу та вироблення ресурсно- часової компетентності у працівників туристичного підприємства .....	40
ВИСНОВКИ .....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	50
ДОДАТКИ .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні фахівці приділяють велику увагу правильному використанню робочого часу, оскільки неупорядкованість дня формує непродуктивний стиль і призводить до неефективного використання часу у всіх сферах діяльності [1, с. 36]. Тому особливої актуальності набуває впровадження технологій тайм-менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності за рахунок оптимізації витрат часу на підготовку і прийняття рішень, реалізацію тактичних і стратегічних цілей, виконання інтелектуальних і виробничих задач.

Досить актуальними технології тайм-менеджменту є для туристичної сфери. Сучасні умови діяльності туристичних фірм відзначаються загостренням конкуренції, підвищенням рівня глобалізації, підвищенням вимог споживачів, зростанням ринкової невизначеності, швидкими змінами у технологіях та засобах просування туристичних продуктів [2, с. 175] та унеможливають використання застарілих механізмів управління бізнес-процесами.

Ринок туризму відзначається значною кількістю суб'єктів (туристичні агенції, туроператори, турагенти тощо), які залучені до процесу виробництва і реалізації туристичної послуги. Між цими суб'єктами встановлюються логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних служб, які за допомогою менеджменту вибудовуються таким чином, щоб досягати стратегічних цілей функціонування туристичної галузі [3, с. 129].

Працівники туристичної індустрії перебувають у постійній комунікативній взаємодії з партнерами і конкурентами, споживачами туристичних послуг, органами публічної влади, громадськістю тощо. Під час виконання своїх посадових обов'язків фахівці-туризмознавці змушені швидко адаптуватися до змін, розумно розставляти пріоритети, переформатовувати діяльність, розподіляти людські, часові, фінансові та інформаційні ресурси, шукати резерви часу для своєчасної реалізації різних проєктів [4].

## **Рівень висвітлення досліджуваної проблеми в науковій літературі.**

Для українських науковців проблеми тайм-менеджменту є досить актуальними. Зокрема, О.В. Євтушевська [5] дослідила роль тайм-менеджменту у контексті трансформації світогляду сучасної людини. І.В. Причепка, І.Л. Соломонюк, Т.В. Лесько [6], Т.В. Лазоренко, Ю.О. Дідченко, Є.Д. Михайлова [7], Н.В. Ковальчук [8], І.В. Кириченко і М.Г. Шленьова [9], Г.І. Матукова і В.О. Макаренко [10] проаналізували основні принципи, функції, цілі, різновиди і методики тайм-менеджменту, методи часової організації професійної діяльності, переваги й недоліки впровадження тайм-менеджменту на підприємствах.

І.І. Боришкевич, О.І. Жук та І.І. П'ятничук [11] запропонували використовувати комплексний механізм тайм-менеджменту з метою підвищення особистої ефективності. О. Крикун [12], О.М. Штиршов і О.М. Шудра [13] розкрили сутність, етапи розвитку і передумови виникнення тайм-менеджменту. Н.В. Ізюмцева та В.В. Недождій [14] наголошують на необхідності впровадження методики моніторингу робочого часу. Л.Д. Водянка, С.І. Тодорюк, А.Г. Карп [15] проаналізували методи планування робочого часу персоналу. Т.С. Острияко [16], І.Б. Підручна [17] наголошують на необхідності формування у сучасних фахівців часової компетентності. С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда, Р.М. Толочій [18], проаналізувавши зарубіжні методики, обґрунтовують доцільність застосування прийомів професійного та індивідуального тайм-менеджменту у вітчизняних компаніях.

Безперечно, застосування тайм-менеджменту є доречним у різних сферах діяльності. Зокрема, А.С. Чкан, І.О. Чкан та О. Рубан [19] розглядають тайм-менеджмент як спосіб оптимізації роботи менеджерів із закупівель. Т.М. Требушкова та І.О. Куруч [20] обґрунтовують актуальність застосування дієвих підходів, прийомів, методів управління часом для формування лідерських рис військовослужбовців. О.Є. Буряченко, С.А. Яроміч [21], Л.І. Котляр [22], Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак [23], О.В. Лащенко, С.С. Серьогін, Н.К. Серьогіна [24] досліджують різноманітні аспекти використання технологій тайм-менеджменту

в діяльності публічних службовців. У.Є. Гузар та О.І. Коркуна [25] описали специфіку застосування тайм-менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. А.М. Гаврилюк і Х.В. Плецан [4] вважають тайм-менеджмент однією зі складових успішної комунікативної взаємодії в туризмі, а Т.Ю. Примак та О.В. Васильчук [26] – інструментом підвищення ефективності діяльності туристичної фірми.

Сьогодні тайм-менеджмент як напрям менеджменту характеризується усіма ознаками науковості: має предмет, теорії і гіпотези дослідження; продукує систему знань про закони розвитку об'єктів, яка безперервно поповнюється новими даними на основі більш досконалих методів; ґрунтується на емпіричних методиках [23, с. 68].

Разом з тим, теоретико-методологічні і прикладні аспекти застосування технологій тайм-менеджменту для удосконалення діяльності туристичних агенцій досі є актуальними, оскільки, виготовляючи «продукт гостинності» і будучи суб'єктами «економіки вражень», туристичні підприємства працюють в особливому часовому вимірі, який корелює з високою мінливістю середовища, циклічністю (сезонністю) туристично-рекреаційних потреб і чіткими графіками роботи фірм-партнерів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження у бакалаврській роботі є систематизація теоретико-методологічних положень і надання практичних рекомендацій щодо застосування технологій тайм-менеджменту в системі управління туристичною агенцією.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- 1) розкрити зміст поняття та базові принципи тайм-менеджменту;
- 2) охарактеризувати ієрархічні рівні та різновиди тайм-менеджменту;
- 3) проаналізувати показники діяльності ФОП Тригуба Т.В. «Центр подорожей Travel City»;
- 4) виконати аналіз ефективності використання часового ресурсу на туристичному підприємстві ФОП Тригуба Т.В. «Центр подорожей «Travel City»;

5) запропонувати алгоритм дій щодо впровадження тайм-менеджменту до системи управління туристичним підприємством;

б) надати рекомендації щодо індивідуалізації робочого часу та вироблення ресурсно-часової компетентності у працівників туристичного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є зміст технологій тайм-менеджменту.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні і прикладні аспекти впровадження технологій тайм-менеджменту до системи управління туристичною агенцією.

**Методи дослідження.** Дослідження виконане на основі теоретичних та методичних положень сучасної економічної теорії, законів, наукових досліджень в сфері формування та оцінювання якості тайм-менеджменту, сучасної філософії розвитку управління робочим часом. Зокрема, абстрактно-логічний метод застосований для з'ясування сутності поняття “тайм-менеджмент”; аналізу й синтезу – для визначення структури та обґрунтування цілісності системи тайм-менеджменту; гіпотетично-дедуктивний метод – для формулювання і подальшої перевірки гіпотези про можливість підвищення ефективності функціонування туристичного підприємства завдяки впровадженню технологій тайм-менеджменту; спостереження та опитування – для оцінювання ставлення працівників досліджуваного підприємства до робочого часу; моделювання – для розробки моделі впровадження технологій тайм-менеджменту до системи управління туристичним підприємством.

**Інформаційною базою** для написання бакалаврської роботи слугували: нормативно-правові акти, що регламентують діяльність туристичних агенцій і часові аспекти трудової діяльності в Україні; вітчизняні та закордонні навчально-методичні й наукові видання, сучасні публікації у фахових журналах; первинна документація ФОП Тригуба Т.В. «Центр подорожей «Travel City»; фактичні дані, отримані в результаті дослідження (соціологічні опитування і спостереження за діями працівників на робочих місцях).

**Обсяг і структура бакалаврської роботи.** Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Поняття та базові ідеї тайм-менеджменту

Під впливом трансформації ціннісних орієнтирів суспільства та змін в економічній сфері формується нове розуміння ролі часового ресурсу в життєдіяльності людини. Для оптимізації витрат, збільшення ринкової вартості підприємства, зростання віддачі людського чинника, підвищення ефективності використання всіх ресурсів необхідно досягти “синхронної системи” дій управлінців і персоналу, що можливо за допомогою системи управління часом, або тайм-менеджменту [10, с. 58].

Тайм-менеджмент передбачає: уміння розуміти і відчувати час як певну екзистенціальну сутність; визначення часової ємності виробничих операцій; компетентність у питаннях встановлення мети і строків її досягнення; забезпечення ефективного використання часу шляхом партисипативності (управління через участь), заохочення ініціативності, децентралізації, делегування повноважень, розбудови комунікаційних систем, забезпечення зворотного зв'язку і моніторингу, вироблення корпоративного стандарту часу [24, с. 17].

Поняттям “тайм-менеджмент” позначають сферу управлінської діяльності, що у 1970-х роках стала самостійним напрямом теорії менеджменту. Термін походить від англ. “time management” (буквально – “управління часом”), але така форма перекладу є не дуже коректною, тому що, як відомо, впливати на час (зупиняти, прискорювати або уповільнювати) неможливо [16, с. 236].

Розрізняють філософський та інструментальний підходи до тайм-менеджменту [25, с. 94]: згідно з першим тайм-менеджмент є метою і сенсом життя та приносить певну користь, а з точки зору другого, тайм-менеджмент розглядається як інструмент досягнення результатів.

Згідно з вченням Л. Зайверта [26], у тайм-менеджменті виділено дві протилежні парадигми: швидкості і повільності. За першою парадигмою швидкість визнається важливим чинником діяльності (скорочуються строки

виконання проєктів), поведінка цільової аудиторії стає більш непередбачуваною (домінує короткочасність, потрібно справитися з вищою відповідальністю та сподіваннями щодо прояву креативності). Натомість повільний тайм-менеджмент усуває симптоми, але не причину проблем часу.

Тайм-менеджмент як технологію планування та організування часу доречно розглядати у системній тріаді “інформація – ресурс – час” [27, с. 57]. З точки зору Г.О. Архангельського, тайм-менеджмент – це технологія, яка дозволяє максимально використовувати час згідно з ухваленими цілями та цінностями [28, с. 7]. С. Прентіс до тайм-менеджменту зараховує безліч прийомів, прикладів, практичних порад, які унаочнюють запропоновані концепції управління часом і роблять їх такими, що легко запам’ятовуються [29, с. 4]. За В. Усовим та С. Французовою, тайм-менеджмент – це управління перерозподілом необхідних ресурсів, обсягів робіт і зміни їх змісту в заданому просторі й часі [30, с. 59]. Як зазначають Ю.В. Білявська і Н.В. Микитенко, тайм-менеджмент – це гармонійне переплетіння практичних рекомендацій, теоретичних положень та мистецтва управління часом, що дають людині можливість точно розставити часові пріоритети, досягти більш раціонального розподілу часу на поточні потреби та у підсумку уникати втрат часу [31, с. 85]. Ф. О’Конелл розглядає тайм-менеджмент як уміння досягати балансу між роботою та особистим життям [32, с. 14]. Методологічною функцією тайм-менеджменту Т.С. Острячко вважає подолання дефіциту часу, оптимізацію витрат часового ресурсу, раціоналізацію прийомів діяльності [16].

З точки зору системного підходу, система управління часом – поєднання інструментів, процесів, різноманітних методів і технік, які застосовуються з метою досягнення якомога вищої ефективності праці [21, с. 45]. Н.В. Ізюмцева і В.В. Недождій системою тайм-менеджменту вважають цілісний комплекс заходів щодо удосконалення управління часом, який дозволяє досягти комплексного розв’язання задач з оптимізації оргпроцесів [14, с. 305].

Л.Л. Калініченко, А.О. Гаврилова [33, с. 60], а також Г.І. Матукова і В.О. Макаренко [10, с. 58] під тайм-менеджментом пропонують розуміти набір практик, навичок, правил, інструментів і систем, сумісне використання яких

дозволяє більш ефективно витратити свій час і в перспективі підвищити якість життя. Г.І. Євтушенко і В.М. Дерев'янка визначають тайм-менеджмент як гармонійно підібраний набір методик оптимальної організації для виконання поточних задач, календарних подій, проєктів [34, с. 89].

Низка вчених трактують тайм-менеджмент як сукупність способів планування та організування роботи компанії в цілому, а також окремих підрозділів і працівників, що застосовуються керівництвом для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності постійно зростаючого обсягу задач шляхом постановки пріоритетів, розбиття проєктів на окремі частини та делегування іншим людям [14, с. 305; 24, с. 12; 35, с. 148].

Тайм-менеджмент також розглядають як складник самоменеджменту, основне завдання якого полягає у виявленні принципів і методів ефективного управління часом, ресурсами, емоціями, ролями у групі тощо [28, с. 78]. О.Є. Буряченко та С.А. Яроміч під тайм-менеджментом розуміють управління собою шляхом застосування відповідних механізмів та методик керування часом, що сприяють точному діагностуванню проблем у використанні часового ресурсу та розробці особистої технології, яка найкращим чином відповідає знанням, характеру і темпераменту, виду занять тощо [21, с. 46]. Т.В. Лазоренко, Ю.О. Дідченко, Є.Д. Михайлова описують тайм-менеджмент як методику, яка дозволяє досягти значних кар'єрних просувань завдяки правильному градуюванню поставлених задач та розстановки пріоритетів щодо запланованих справ [7, с. 632].

Отже, тайм-менеджмент – це сукупність компетентностей, завдяки яким особистість вміє правильно планувати та організувати свій час, коректно розставляти пріоритети, підвищувати ефективність діяльності [18, с. 289]; це сукупність різноманітних технологій розвитку навичок самоконтролю, постановки цілей та їх оперативного досягнення, раціонального використання особистого і робочого часу, залучення всіх доступних його резервів [36, с. 280].

Основними передумовами для впровадження тайм-менеджменту на фірмі є: 1) перетворення людського чинника на основну конкурентну перевагу

компанії; 2) зростання вимог до рівня професіоналізму працівників, що потребує автономності, вміння самостійно організовувати свою роботу; 3) ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю творчого, креативного характеру, підвищення актуальності самоконтролю і самодисципліни [36, с. 281].

Базовими принципами тайм-менеджменту є: вимірність, матеріалізованість, системність, гнучкість, своєчасність, цілеспрямованість, пріоритетність, інвестиційність, альтернативність, контрольованість [35, с. 151]. У системі тайм-менеджменту також варто враховувати нелінійність часового ресурсу. По-перше, це проявляється в умовності поділу часового ресурсу на короткострокову і довгострокову перспективи (зокрема, інколи має місце суперечливість короткострокових цілей і довгострокових пріоритетів розвитку підприємства). По-друге, йдеться про неоднозначну взаємозалежність між кількісними та якісними показниками діяльності: якщо скорочення часу на прийняття рішень та виконання завдань веде до зниження якості, система тайм-менеджменту не може вважатися ефективною. По-третє, варто зважати на можливий конфлікт об'єктивних (норми виробітку, трудова дисципліна) і суб'єктивних (самореалізація на робочому місці, досягнення балансу “робота – життя”) критеріїв ефективності використання часового ресурсу [37, с. 104].

На основі розглянутих підходів можна запропонувати таке загальне визначення тайм-менеджменту: це система соціально-психологічних та організаційно-економічних заходів, призначених для створення умов щодо максимально ефективного використання робочого часу з метою поліпшення якості трудового життя персоналу і підвищення результативності праці, що реалізується через функції планування (складання графіків, нормування трудових операцій), організування (застосування прийомів децентралізації і делегування повноважень, введення корпоративного стандарту робочого часу, удосконалення комунікацій), мотивування (заохочення підвищення продуктивності праці та економії робочого часу), контролювання (здійснення інвентаризації й моніторингу робочого часу) [37, с. 104]. У цьому понятті тісно переплітаються об'єктивні та суб'єктивні передумови ощадливого використання часу (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 Основні чинники тайм-менеджменту на туристичному підприємстві

Джерело: [38, с. 42]

Серед прийомів і стратегій тайм-менеджменту виділяють: уміння планувати час відповідно до важливості завдань, тобто встановлення часових пріоритетів; цілепокладання – готовність до реалізації у просторово-часовому континуумі ідеальних та реальних цілей; планування та “резервування” часу – уміння фіксувати строки виконання задач, перевіряти узгодженість термінів з точки зору їх необхідності; делегування повноважень – передача і перерозподіл завдань між підлеглими з метою досягнення економії часу для виконання найважливіших задач та координації строків їх вирішення; співвідношення часових витрат та підсумкових результатів (аналіз завдань відповідно до їх питомої ваги в остаточному результаті), що виражається в умінні визначити найбільш термінові завдання і оптимальні строки їх виконання [17, с. 51].

## 1.2. Ієрархічні рівні та різновиди тайм-менеджменту

Тайм-менеджмент розвивається за двома напрямками: по-перше, як засіб особистісного розвитку, підвищення ефективності індивідуальної праці; по-друге, як невід’ємний складник кадрового менеджменту [24, с. 13]. Відповідно, виділяють різні ієрархічні рівні (рисунок 1.2) та різновиди тайм-менеджменту (рисунок 1.3).

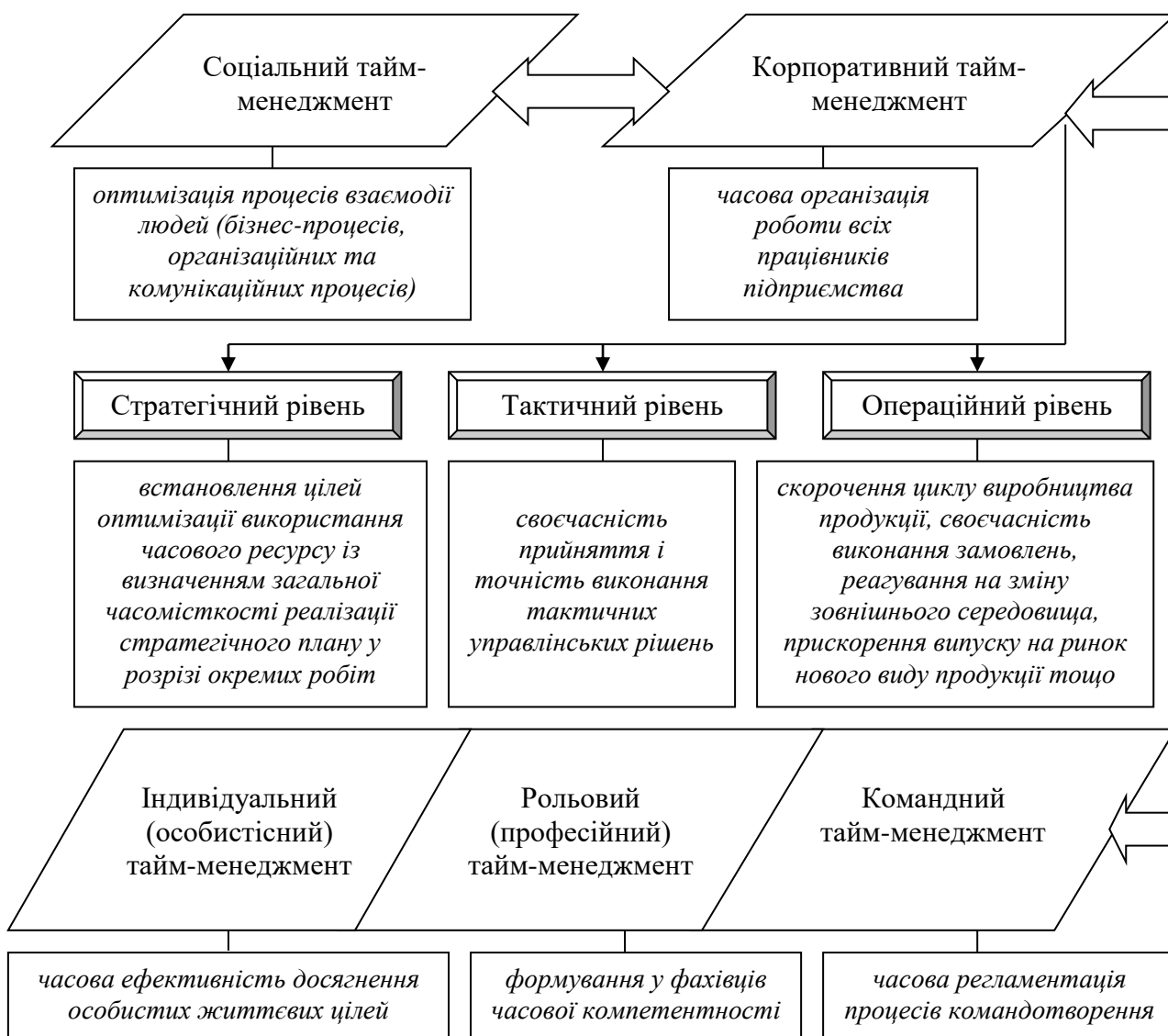


Рисунок 1.2 Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту

Джерело: [37, с. 105]

Правильне використання часового ресурсу є надзвичайно важливим на стратегічному рівні, коли необхідно прийняти виважене і своєчасне рішення. Відтак, доречно окреслити мету оптимізації використання часового ресурсу;

потрібна “посекундна тарифікація” часу з декомпозицією бізнес-процесів на окремі етапи і визначенням їх часової ємності, забезпечення наскрізного планування і контролю за використанням часу. На тактичному (операційному) рівні оптимізація часу важлива для скорочення циклу виробництва, своєчасного виконання замовлень та швидкого реагування на зміну навколишнього середовища, прискорення випуску нових видів продукції, скорочення простоїв обладнання тощо [24, с. 10–12].

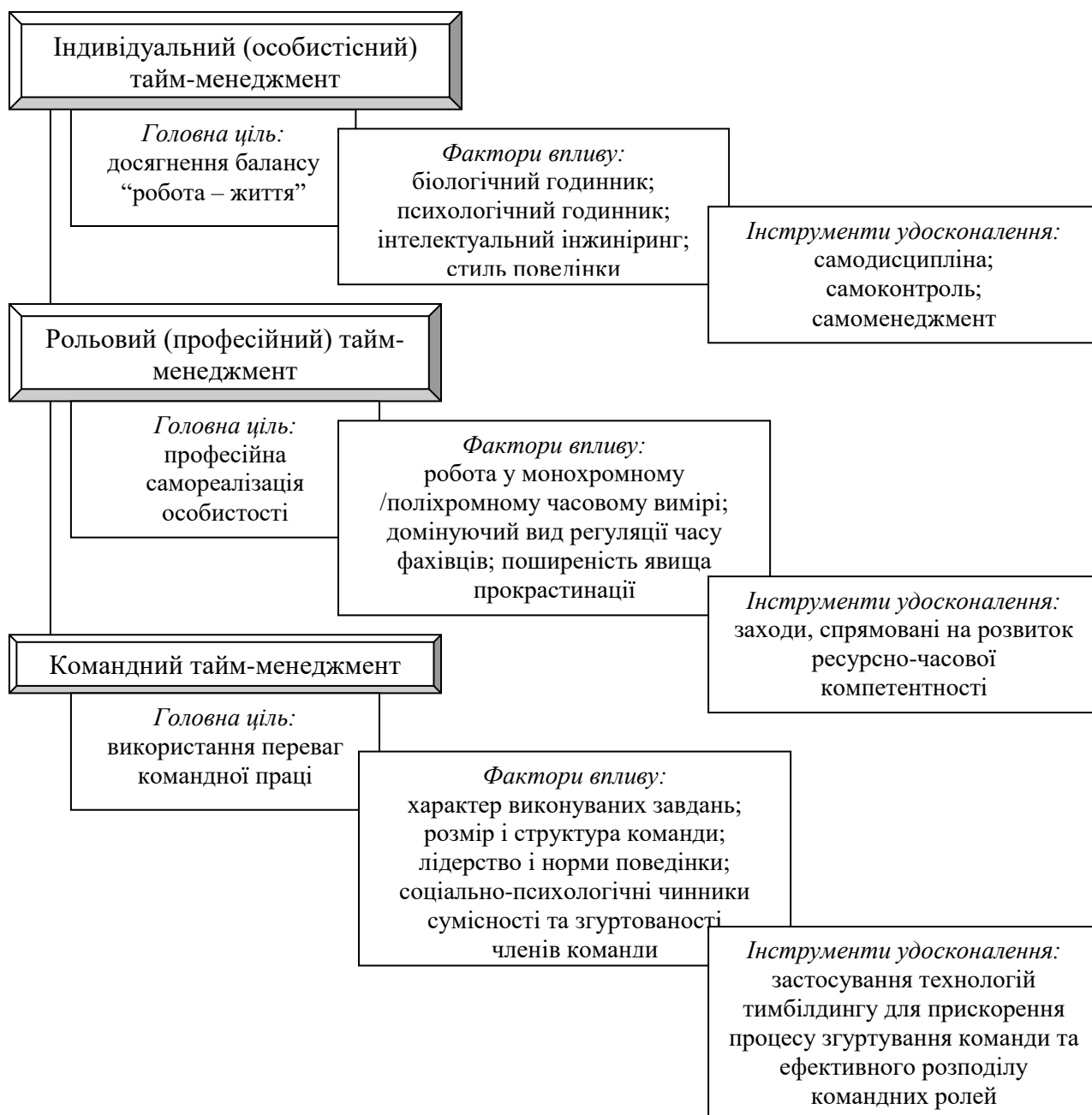


Рисунок 1.3 Специфіка індивідуального, рольового та командного тайм-менеджменту [37, с. 106]

Індивідуальний тайм-менеджмент ґрунтується на парадигмі особистісного саморозвитку та орієнтований на досягнення особистісних цілей шляхом безперервного удосконалення індивідом своїх здібностей і творчої самореалізації. Це сукупність різних технік і технологій організації роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи даремно витратити свій час.

Індивідуальна технологія тайм-менеджменту базується на урахуванні механізмів: біологічного годинника, від якого залежить, на яку частину доби припадає максимальна активність індивіда; інтелектуального інжинірингу, під яким розуміють використання знань про людський потенціал і домінуючу півкулю мозку; психологічного годинника, в якому виділяють психологічну часову перспективу; стилю поведінки, який відображає етичні та моральні норми особистості, детермінує її поведінку у різних ситуаціях. На рівні особистісного тайм-менеджменту має також враховуватись схильність індивіда до прокрастинації (відкладання термінів виконання справи, незважаючи на те, що це спричинить негативні наслідки) і способи боротьби з нею.

Професійний (рольовий) тайм-менеджмент є спеціалізованим, тобто прив'язаним до робочого середовища і професійних завдань. Д. Моргенстерн виділив такі різновиди регуляції часу спеціалістів: 1) повсякденний, або стихійний (дії фахівця залежать від обставин життя; цей спосіб регулювання часу відзначається ситуативністю, відсутністю ініціативи, пасивною і короткотерміною регуляцією); 2) дійовий, або функціональний (спеціаліст планує трудові дії, визначає їх напрям і навіть досягає ефективності, однак має місце виключно короткотермінова активна регуляція часу); 3) пролонгований, або споглядальний (працівник пасивно ставиться до часу, відсутній чіткий підхід до організації часу); 4) творчий, або перетворювальний (працівник креативно використовує час, пролонговано здійснює управління часом, пов'язуючи його зі змістом життя, з повсякчасним вирішенням особистих та організаційних проблем тощо) [39, с. 97].

Соціальний тайм-менеджмент присвячений міжособистісним стосункам і передбачає оптимізацію процесів взаємодії людей в організації. Він потребує

глибоких знань структури організації, оперативного і стратегічного менеджменту, характеру виробничих процесів [18, с. 292; 36, с. 281; 40, с. 65].

Корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи працівників компанії з метою максимально ефективного використання часу кожним з них. Система корпоративного тайм-менеджменту містить три рівні: індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців, тайм-менеджмент окремих підрозділів, тайм-менеджмент підприємства [33, с. 63].

Корпоративний тайм-менеджмент орієнтований на забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами і посадовими особами з широким застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій, глобальних і локальних мереж, сучасних засобів зв'язку. Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає розробку спільного алгоритму дій для співробітників одного або кількох відділів, що виконують аналогічні обов'язки [33, с. 62; 36, с. 281].

Для створення цілісного регламенту часової організації роботи фірми зазвичай користуються послугами консалтингових агенцій. Важливим моментом є розробка єдиної системи координат, в якій працює персонал, впровадження до корпоративної культури стандартів з тайм-менеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома працівників правил, які регулюють питання часової організації професійної діяльності).

Загалом, корпоративний тайм-менеджмент підприємства – це система норм взаємодії співробітників, правил і механізмів інформаційного обміну. Проєкт тайм-менеджменту включає послідовність цілеспрямованих заходів з питань впровадження певного модуля корпоративного управління часом. Програма тайм-менеджменту – це система проєктів тайм-менеджменту, яка забезпечує підвищення на систематичній основі персональної та командної ефективності працівників.

За результатами навчання тайм-менеджменту можна спланувати роботу за такими модулями, як розробка стандартів, діагностика роботи підрозділів, атестація працівників тощо [41, с. 264].

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ**  
**ВИКОРИСТАННЯ ЧАСОВОГО РЕСУРСУ**  
**НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**  
**ФОП ТРИГУБА Т.В. «ЦЕНТР ПОДОРОЖЕЙ «TRAVEL CITY»**

**2.1. Аналіз показників діяльності ФОП Тригуба Т.В. «Центр подорожей «Travel City»**

Туристична агенція «Центр подорожей «TRAVEL CITY» надає послуги з організації подорожей. Згідно зі свідоцтвом про реєстрацію (Додаток А), агентство було засноване 08.09.2009 року, номер запису в Єдиному реєстрі юридичних осіб та фізичних-осіб підприємців 26730000000033694. При реєстрації туристична фірма була зареєстрована у відповідних органах – Державній податковій службі України та обрала форму господарювання Фізична-особа підприємець. З моменту створення та до 01.01.2012 року туристичне агентство знаходилося на загальній системі оподаткування та здійснювало діяльність за КВЕД 63.30.0 – Послуги з організації подорожувань.

Послуги, які надає туристична фірма: бронювання авіаквитків, візовий супровід (виключно при туристичній візі), підготовка документів в консульство, бронювання готелю, бронювання трансферних послуг.

Туристичне підприємство працює за графіком: робочий час 10:00 – 19:00, субота 11:00 – 16:00, неділя – вихідний.

Під час проходження практики в туристичній фірмі «Центр подорожей «TRAVEL CITY» ми провели аналіз внутрішнього середовища. Так, однією зі складових внутрішнього середовища є місія та цілі. Фірма має чітко визначені місію та цілі (Додаток Б), які внесені до статуту фірми:

1. задоволення туристів (фірма у своїй діяльності намагається максимально забезпечити пропозицією наявний туристичний попит та

забезпечувати високу якість обслуговування, в тому числі до- та після продажного обслуговування);

2. надання можливості для повної самореалізації співробітників;
3. отримання прибутку;
4. принесення користі суспільству.

Відповідно, туристична фірма провадить свою діяльність у максимальній відповідності до визначених місії та цілей, задля цього фірма ставить перед собою ряд завдань:

- реалізація турів виключно надійних туристичних операторів;
- підтримка пропозиції на рівні попиту;
- збереження конкурентоспроможності;
- збільшення кількості потенційних туристів;
- збереження постійних клієнтів;
- створення пізнаваного бренду у м. Хмельницькому та за його межами.

Визначені місія, цілі та завдання допомагають фірмі планувати свою діяльність, формувати посадові інструкції для кожної посади, та розподіляти обов'язки між працівниками.

Персонал туристичної фірми складається з 6 осіб, з них 2 штатних працівника та 4 позаштатних працівника. При прийомі на роботу всі працівники проходять інструктаж з техніки безпеки, ознайомлюються з посадовими обов'язками та правилами внутрішнього трудового розпорядку. Після ознайомлення з основними документами з працівником укладається трудовий договір (Додаток В), договір є безстроковим та розривається в останній робочий день у випадку припинення трудових відносин. Трудовий договір складений на основі Наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 08 червня 2001 року № 260. На основі підписаних договорів на фірмі ведуться таблиці обліку робочого часу. Відпустки та звільнення працівників регулюються заявами працівників та укладеними на їх основі наказами по фірмі.

Проаналізуємо структуру та склад персоналу(таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Структура та склад персоналу туристичної фірми «Центр подорожей «TRAVEL CITY»

Посада	Чисельність (осіб) за роками			Абсолютне відхилення (+) (-), осіб	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Директор	1	1	1	0	0
Менеджер з туризму	1	1	0	0	-1
Менеджер-фрілансер	2	3	4	+1	+1
Маркетолог	0	1	1	+1	0
Всього	4	6	6	+2	0

Примітка: складено автором за даними звітності

З цієї таблиці ми бачимо, що на підприємстві в основному працює директор фірми, який займається частиною живого обслуговування клієнтів та менеджерів-фрілансерів в складі чотири особи та одного маркетолога-фрілансера.

Маркетолог-фрілансер – це посадова особа, яка придумує, як просувати продукцію, яку пропонує фірма, може розробляти нескладні сайти для фірми. Переваги такої посади в тому, що працівник повністю відповідає за доручені йому проекти.

Менеджер-фрілансер – це посадова особа, яка займається основною діяльністю менеджера на туристичній фірмі (тобто, продає продукцію, оцінює готелі тощо), але така людина може працювати виключно онлайн (наприклад, продаючи продукцію на інтернет-сайті фірми чи працюючи на соціальній сторінці фірми), також ця людина відповідає в основному за себе і за свою діяльність сама, що робить її важливою частиною фірми.

Більша частина працівників має середню освіту, серед них лише 16,67 % мають вищу освіту. Більшу частину персоналу становлять працівники у віці до 30 років, вони достатньо освічені та приносять інновації у фірму, що дозволяє з кожним роком лише покращувати результати діяльності туристичного підприємства.

Також потрібно проаналізувати організаційну структуру підприємства (рисунок 2.1).

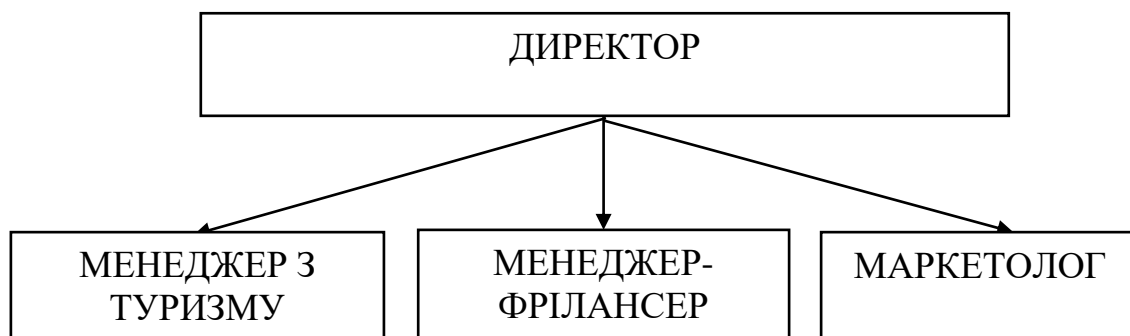


Рисунок 2.1 Організаційна структура фірми

Примітка: складено автором

На рисунку 2.1 ми можемо побачити організаційну структуру фірми, яка є елементарною і передбачає незначну кількість рівнів управління та широке коло управлінських функцій. Менеджер, менеджери-фрілансери та маркетолог підпорядковуються безпосередньо директору. За такої структури управління персоналом ми можемо бачити, що всі функції керівництва покладені лише на директора.

Ефективність фінансових показників діяльності фірми проаналізуємо за показниками таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Аналіз формування прибутку на туристичному підприємстві «Центр подорожей «TRAVEL CITY»

Показник	Дані по роках			Темпи зростання (падіння), %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	6223,5	1607,1	4293,8	25,8	267,1
Собівартість наданих послуг, тис. грн	5725,6	1462,4	3907,4	25,5	267,1
Валовий прибуток, тис. грн	497,9	144,7	386,4	29,0	267,0
Умовно-постійні витрати, тис. грн	48	43	45	89,5	104,6
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування, тис. грн	449,9	101,7	342,4	22,6	336,6
Розмір податкових зобов'язань, тис. грн	22,4	6,9	13,1	30,8	189,8
Чистий прибуток ( збиток), тис. грн	427,5	144,3	380,2	33,7	263,4
Підсумкова рентабельність, розрахована з прибутку, %	6,87	8,98	8,85	-	-

Примітка: складено автором за даними звітності.

Фінансове забезпечення фірми оцінене як належне, що дозволяє фірмі працювати стабільно, не залучаючи кредитні кошти. Основу фінансів становить дохід, отримуваний від реалізації турів, оборотні кошти, які частково залучаються для модернізації офісу. Також важливою фінансовою складовою є фонд гарантування діяльності (Додаток Г). «Центр подорожей «TRAVEL CITY» отримав фінансову гарантію компанії ТОВ «ІЗІ Фінанс», сума гарантії 2000 Євро. Щороку фінансова гарантія продовжується ще на рік.

В своїй маркетинговій діяльності фірма орієнтується на основоположні принципи туристичного маркетингу, а саме:

1. Орієнтованість на ефективне розв'язання проблем споживачів.
2. Націленість на конкретний комерційний результат.
3. Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей.
4. Максимальне урахування умов і вимог ринку з впливом на нього.
5. Активність та підприємливість.

Можна зробити висновок, що туристична фірма мала певні проблеми під час досліджуваних років, але, незважаючи на кризові ситуації, фірма успішно й надалі продовжує свою діяльність.

Реалізація туристичного продукту оформляється договором на туристичне обслуговування за встановлену плату. Згідно з законодавством України, цей договір укладається в письмовій (електронній) формі. Формою письмового договору на туристичне або екскурсійне обслуговування може бути ваучер, який є документом суворої звітності.

Туристична фірма «Центр подорожей «TRAVEL CITY» надає послуги виїзного туризму, в деяких випадках це можуть бути послуги з внутрішнього туризму.

У процесі продажу туристичних послуг фірма використовує два канали збуту:

1. Прямий продаж – через власний офіс.
2. Електронна комерція – продаж турів туристам через загальну мережу Internet. Завдяки цьому фірма може залучити значно більший потік клієнтів до своєї фірми та продати більше ваучерів.

Для того щоб проаналізувати напрями реалізації туристичного продукту за сегментами та видами туризму, варто розглянути динаміку показників за останні три роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 Кількість туристичних путівок (ваучерів) та туристів за 2019–2021 роки

Показник	Дані за роками			Темпи зростання (падіння), %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Кількість туристичних путівок (ваучерів), одиниць	824	164	274	19,9	67
Кількість туристів, осіб	2060	164	274	15,7	46
Кількість туро-днів за реалізованими путівками, днів	16480	1968	2466	11,9	25

Примітка: складено автором за даними звітності

Схематично система реалізації до- та післяпродажного супроводу наведена на рисунку 2.2.

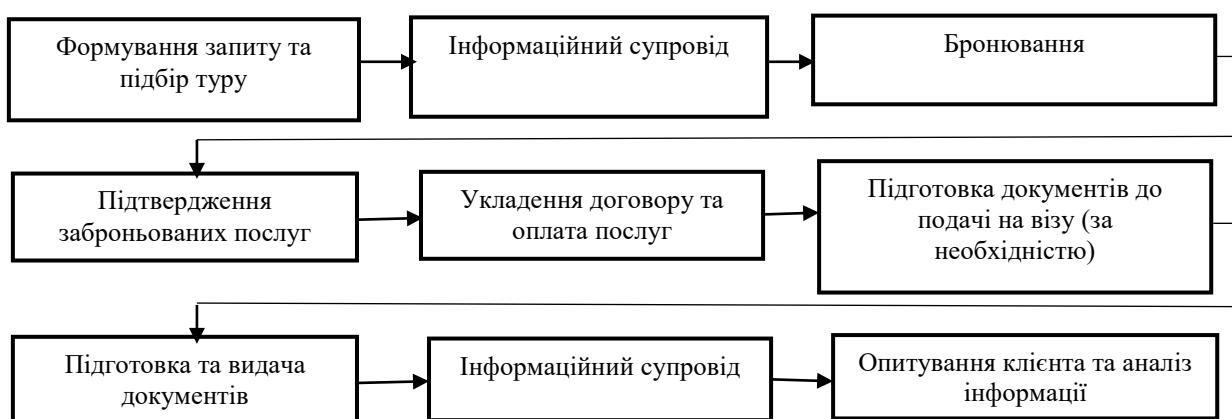


Рисунок 2.2 Система реалізації до- та післяпродажного супроводу туристів

Примітка: складено автором

Отже, туристична фірма «Центр подорожей «TRAVEL CITY» в процесі реалізації туристичного продукту туроператорів використовує прямі та непрямі канали збуту, проте перевагу надає обслуговуванню клієнтів в офісі фірми. Це дає змогу менеджерам краще зрозуміти клієнта, забезпечити належний рівень сервісу.

Фірма постійно розвивається та збільшує коло партнерів-туроператорів, що в свою чергу дозволяє збільшувати асортимент послуг та варіативність пропонуваніх туристичних пакетів. Відповідно, збільшується і карта туристичних пакетів. З туристичними операторами фірма співпрацює на підставі агентських договорів комісії, які регулюють співпрацю сторін.

Велику увагу фірма звертає на систему реалізації до- та післяпродажного обслуговування, що дозволяє збільшувати коло клієнтів та формувати імідж надійної фірми, що надає якісні послуги.

Туристична агенція «Центр подорожей «TRAVEL CITY» має свої фірмові стилі, проводить чудову діяльність незважаючи на проблему, яка виникла під час останніх років така, як пандемія. Туристична агенція має своїх постійних клієнтів, які користуються її послугами, має персонал в якому 6 людей 1 директор, 1 менеджер з маркетингу, та 4 менеджери з продажу, фірма завжди надає гарні послуги своїм клієнтам.

## **2.2. Аналіз ефективності використання часового ресурсу на туристичному підприємстві ФОП Тригуба Т.В. «Центр подорожей «Travel City»**

Важливою частиною більш ефективної праці на підприємстві є правильне використання робочого часу. Аналіз використання робочого часу є складовою аналітичної роботи, оскільки показує ефективність роботи підприємства.

Оцінка часу проводиться по-перше, за аналізом витрат робочого часу, по-друге, за часткою його непродуктивного використання. Одиницями вимірювання є відпрацьований людино-день або людино-година.

Спершу варто розглянути табельний робочий час працівника на фірмі (Додаток г). Менеджер з туризму працює вісім годин на добу з 10 ранку до 19 години вечора, субота та неділя вихідний для працівника. Встановлений належним чином час праці підвищує ефективність системи корпоративного менеджменту часу та сприяє розвитку особистого тайм-менеджменту працівників.

Клієнтоорієнтованість в цьому випадку середня, велика частка клієнтів може бажати зробити собі ваучер з самого ранку до того, як розпочнеться їхня діяльність, аби не втрачати дорогоцінні хвилини часу, тому така часова форма праці може підійти не всім клієнтам, але варто зауважити, що від переговорів менеджера з клієнтом про місце бажаного перебування до підписання договорів може пройти декілька годин часу. Важливий часовий період в діяльності фірми становить саме вечір, оскільки частина клієнтів, які будуть прибувати до фірми, виконують всі свої справи та зможуть з легкістю вибрати своє місце подорожі.

Працівник на робочому місці в першу чергу займається клієнтами, приділяючи йому ту увагу, яку потрібно, під час спілкування передається маса інформації від працівника до клієнта. Працівник також займається реалізацією туристичних послуг в основному на робочому місці.

Реалізація послуг складається з таких етапів.

Перший етап передбачає, формування запитів та підбору турів, на основі того, що забажає клієнт, на цьому етапі менеджер вносить дані в лист, для того аби краще розуміти бажання клієнта. В цей лист може увійти інформація про авіаперевезення, готель, розпорядок їжі.

На другому етапі презентується інформація, пов'язана з рекомендаціями на рахунок подорожі, клієнтові пояснюють всі медико-санітарні та інші питання, а також презентують інформацію про країну його перебування (сюди входять культурні, соціальні, етнічні цінності та інші, а також заборони, яких варто дотримуватись в країні).

Третій етап передбачає перевірку інформації про туриста, його паспорт, терміни дії паспорта та візи. Якщо все в порядку, менеджер негайно починає бронювати місця для туриста.

На четвертому етапі менеджер зв'язується з оператором та іншими потрібними організаціями і робить підтвердження бронювання і передає це підтвердження туристу.

П'ятий етап – складання договору. Менеджер повинен укласти договір з клієнтом і саме договір того оператора, якого були обрано для подорожі. Всі

договори укладаються на основі Закону України «Про туризм» та Закону України «Про захист прав споживачів», але оператор несе відповідальність лише за «свої» турпакети і лише в тому випадку, якщо підписаний фірмовий договір. Договір підписується у двох екземплярах: один залишається на фірмі, другий віддається клієнтові. Клієнт повинен здійснити оплату, оплата проводиться також у двох видах: готівкова оплата, після якої обов'язково потрібно видати касовий ордер, і у безготівковому режимі коли клієнтові дається рахунок-фактури і після оплати видається акт-підтвердження.

Шостий етап передбачений виключно для країн з візою. Збираються менеджером всі потрібні документи, перевіряються, заповнюється анкета і подається на візу в консульство.

Сьомий етап – це підготовка та видача документів, коли працівник агенції роздруковує документи, надані оператором (ваучер, авіаквитки, страховий поліс, інформаційний лист, пам'ятку туриста (інші документи за необхідності)) та передає пакет документів туристу з роз'ясненням, на якому етапі який документ буде потрібно пред'явити та кому.

На восьмому етапі здійснюється інформаційна підтримка клієнта менеджером, збирається та надіється уся необхідна інформація. Менеджер пояснює, які документи потрібно буде заповнювати під час подорожі (надаються зразки): митна декларація (за необхідності), міграційна карта (прилітна та відлітна), карта /анкета здоров'я, форма поселення до готелю. Також менеджер здійснює повний догляд за туристом та супроводжує його до літака і підтримує зв'язок з туристом під час його подорожі, якщо виникають проблеми.

Дев'ятий етап – це останній етап, який потрібно пройти клієнтові та менеджерів: через 24–48 години після закінчення поїздки менеджер телефонує своєму клієнтові і запитує його загальні враження від його подорожі. Ця інформація дає змогу зрозуміти, що бажає клієнт, зрозуміти його смаки та краще розуміти і надавати в майбутньому кращі послуги, також ця інформація допомагає зрозуміти, чи підійшов тур клієнтові і чи він задоволений туром і

роботою постачальниками послуг (оператором, авіалініями, потягом, готелем, трансфером), ці дані збираються і аналізуються.

Це основні справи, які виконує менеджер на фірмі під час надання туристичної послуги. 85 хвилин – це загальносередня величина використання часу на реалізацію продукту на фірмі.

Крім обслуговування клієнта є купа справ, які повинні бути виконаними на підприємстві: завірення документів, перевірка інформації, створення звітності, підписання договорів, якщо така діяльність входить до обов'язків працівника.

Для дослідження ефективності використання часового ресурсу працівниками туристичної агенції нами було проведене опитування за методом Г.А. Архангельського. У цій методиці пропонується 10 критеріїв, що оцінюються від 1 до 10 балів. Опитування проводиться за такими критеріями:

1. Письмова фіксація усіх планів, завдань, домовленостей та процесів в організації, що допомагає не упустити з поля зору навіть найменших деталей. Для отримання максимального ефекту в масштабах підприємства бажано організувати таку фіксацію на електронних носіях.

2. Розробка системи кількісних показників ефективності використання часу. Ці показники дозволяють визначити час, який витрачається на виконання певних завдань, виявити «поглиначі часу» та усунути їх.

3. Скоординованість, що визначає, наскільки систематизованими є робочі процеси на підприємстві. Персонально для кожного працівника це правильне поєднання завдань і проєктів, які разом даватимуть найбільшу віддачу, а для колективу – це відповідь на запитання, чи працює він як єдина налагоджена система.

4. Гнучкість, яка полягає у можливості швидко коригувати робочий час відповідно до потреб.

5. Цілеспрямованість, що відображає, наскільки робота працівника чи колективу орієнтована на досягнення поточних і стратегічних цілей.

6. Пріоритетність, що допомагає визначити, наскільки ефективно виконуються пріоритетні завдання та скільки часу відводиться на рутину.

7. Далекоглядність (орієнтація на розвиток) як визначення того, чи поточна робота буде мати позитивні результати в перспективі. Тут беруться до уваги і поточні справи, і спосіб їх виконання, що безпосереднім чином впливає на результати діяльності всього підприємства і завантаженість працівників.

8. Своєчасність як оцінка дотримання строків здачі роботи.

9. Самоконтроль, що характеризує здатність працівників виконувати поставлені завдання без постійного контролю керівництва.

10. Легкість як оцінка напруженості індивідуальної і колективної роботи.

Кожен показник оцінювався за шкалою (таблиця 2.4), де нуль – це найменша та найгірша оцінка, а десять балів – це найвища оцінка і означає найвищий розвиток організації саме за цією ланкою.

Таблиця.2.4. Шкала оцінювання відповідей в опитуванні про рівень тайм-менеджменту

<b>Рівень показників</b>	<b>Бали</b>
Високий рівень	9–10
Вище середнього рівня	6–8
Середній рівень	4–5
Нижче середнього рівень	2–3
Низький рівень	0–1

Опитування було проведене в гугл-формах та надіслано працівникам, практикантам та директору на підприємстві, які пройшли та анонімно дали свої відповіді на питання. Результати наведені на рисунку 2.3.

Провівши опитування та зробивши аналіз отриманих донних, ми бачимо, що проблеми на підприємстві виникають з формуванням системи кількісних показників, що характеризують ефективність використання часу.

Для того щоб розібратись з цією проблемою, пропонуємо застосувати процедури оцінювання ефективності систем тайм-менеджменту підприємства. Також варто застосувати систему показників ефективності менеджменту організації, яка дозволить: відображати витрати підприємством усіх видів ресурсів; виявляти та створювати резервні фонди підвищення ефективності

діяльності; покращити інформаційне забезпечення; визначити правила інтеграції кожного з показників (застосувавши критеріальну функцію).



Рисунок 2.3 Результати опитування про рівень тайм-менеджменту на туристичному підприємстві «Центр подорожей «Travel City» за методикою Г.А. Архангельського

Джерело: складено автором за результатами опитування

Також однією з проблем є певна відсутність цілеспрямованості, що відображає, наскільки орієнтована чи не орієнтована робота працівника чи колективу на досягнення поточних і стратегічних цілей.

Під час стратегічного планування варто розуміти, що це є безперервним процесом, що має у чотири основні етапи: 1) планування (побудова стратегії підприємства); 2) реалізація (саме етап реалізації надає процесу стратегічного планування основної його сутності); 3) оцінювання результатів та наслідків (аналіз причин досягнення чи недосагнення результатів); 4) уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності (процес, в якому здійснюється співвідношення стратегії та мети підприємства). Варто проводити наради з

питань стратегічного управління, для того аби обговорити можливі сценарії розвитку підприємства. Також доцільно розробити більш детальну та точну стратегію, за основу якої взяти визначення стратегічних цілей, завдань і складання стратегічного плану діяльності. Варто також вести план діяльності та цілей підприємства. До процесу стратегічного планування варто залучати всю команду правління, працівників, керівництво.

Загалом, приходячи на роботу, працівник повинен відчувати корпоративний тайм-менеджмент, який буде зумовлювати його користуватись своїм часом правильно, бо від цього може також залежати і його подальший особистий час, він повинен розуміти, що корпоративний тайм-менеджмент впливає на нього і підтримує його особистий тайм-менеджмент. Для того аби на підприємстві існував корпоративний тайм-менеджмент, керівнику потрібно приділити велику увагу працівникам, керівник повинен чітко вирішувати пріоритетність завдань для працівника, виставляти завдання перед кожним з своїх підлеглих і контролювати хід виконання дій працівників, що стимулюватиме працівників відчувати, що кожен з працівників важливий. Важливо розуміти, що використання свого часу має бути ефективним, як для компанії так і для себе. Тайм-менеджмент спрямований на працю в інтенсивних графіках, він дозволяє зменшити зусилля, уникнути фізичної та можливої психологічної втоми від можливої прокрастинації на підприємстві, але розуміння такого питання є цілком особистим та повинно бути підтриманим керівником фірми для покращення роботи підприємства, адже легше працювати вже з навченою людиною, ніж вчити заново нову людину на фірмі.

Важливим питанням для нашої фірми є організація праці на підприємстві, тобто забезпечення інструментами наших співробітників, для праці в офісі є зручні столи і стільці, з організаційної техніки на фірмі використовуються ноутбуки, ксерокс, принтер та сканер.

Офіс розміщений на першому поверсі в багатоквартирній будівлі, але вікна великі і на всю стіну з сонячного боку (світло сприяє ефективній праці і не залишає шансів втоми та сонливості під час роботи, підвищує гарний настрій,

виробляючи серотонін); світло в офісному приміщенні яскраве та біле, що підвищує продуктивність праці у вечірній час.

Робочий простір повинен бути вільним для роботи з клієнтами, всі документи повинні бути розміщені по теках і за певними характеристиками, аби під час роботи безпорядок на робочому столі не відволікав від праці, а також не лякав потенційних клієнтів. Робота на туристичній фірмі також потребує належного планування та запам'ятовування, а тому доцільно використовувати дошку для планування або комп'ютерні технології, які зможуть планувати робочі проекти та справи (наприклад, програма Outlook чи інші схожі програми). Також варто звернути увагу на програми на телефоні, такі як планувальники чи простий календар. На робочому місці також важливо мати візуалізовані цілі, яких ви бажаєте досягти, чи речі, які надихатимуть вас працювати.

Варто також в корпоративний тайм-менеджмент запровадити плани робочих завдань для подальшого розвитку особистісного менеджменту. Варто створити планову планшкетку, на якій буде фіксуватися інформація про цілі та завдання, які потрібно виконати на найближчий термін (наприклад, 1–3 дні). Якщо виникає необхідна справа, яку неможливо відхилити чи проігнорувати, варто цю справу виконати одразу, але рівноцінну справу перенести на наступний день чи тиждень. Під час створення планшкетки з справами необхідно враховувати лише дійсно важливі справи та виконувати саме, їх не витрачаючи часу на інші справи. Важливо також в кінці робочого дня залишати час для оцінювання виконаної роботи за день та виставляти виконані завдання, невиконані справи та інші пункти.

Важливо також виставити перед працівниками цілі компанії та визначити особисті цілі працівників. Цілі та мета повинні бути конкретизованими та обмеженими в часі, важливо вибирати цілком реальні цілі компанії і ставити їх в певний період часу (наприклад 1 рік).

Важливим питання саме для директора фірми стає питання делегування обов'язків своїм менеджерам і виконання ними роботи. Правильне делегування

допомагає позбутися великої кількості завдань; якщо їх можна передати своїм підлеглим, це звільнить час для виконання важливих справ. Також варто розуміти, що легше навчити підлеглого виконувати справу, яку він може виконувати, ніж самому витратити дорогоцінний час. Також варто тут згадати про певну автоматизацію процесів, які можуть бути виконані на фірмі (маються на увазі автоматичні поштові фільтри або здійснення певних платежів онлайн).

Таким чином, серед головних причин втрат часу можна назвати: нечіткість у формулюванні цілей, некоректне встановлення пріоритетів (у результаті чого працівники не можуть правильно зорієнтуватись у трудовій ситуації, неправильно розподіляють свій час та обсяги виробничих завдань); неправильний підхід до планування (внаслідок чого керівник не справляється з розподілом часу); порушення організаційної дисципліни (що спричиняє багаторазове перероблення тієї ж самої роботи); відсутність чітких критеріїв важливості і терміновості роботи; відсутність релевантної інформації для прийняття управлінських рішень; виконання менеджером великого обсягу роботи, яку можна було б делегувати підлеглим; невміння керівника працювати з підлеглими, відвідувачами, партнерами, телефонними дзвінками, неволодіння мистецтвом проведення зборів та нарад; недостатню кількість технічних засобів управління тощо. За нашим переконанням, запровадження на систематичній основі технологій тайм-менеджменту дозволить запобігти виникненню цих проблем у туристичній агенції «Центр подорожей «Travel City».

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Алгоритм дій щодо впровадження тайм-менеджменту до системи управління туристичним підприємством

Беручись за розробку системи тайм-менеджменту для туристичної агенції «Центр подорожей «Travel City», слід пам'ятати, що вона має тісно переплітатися з іншими підсистемами управлінської діяльності (рисунок 3.1). Як відомо, робота персоналу здійснюється через операції, які повинні бути виконані у певний строк; водночас, крім виконавців, об'єктами є предмети праці (матеріали), інформація. Для завдань з матеріалами складається бюджет часу, для роботи з людьми – робочі графіки; робота з інформацією потребує відповідних методів збирання релевантної інформації, управління електронною поштою та ін. [24, с. 15].



Рисунок 3.1 Зв'язок системи тайм-менеджменту з іншими аспектами управлінської діяльності [37, с. 104]

Запропонована нами ідея циклу тайм-менеджменту (рисунок 3.2) зводиться до того, що управління часом слід здійснювати за етапами, що аналогічні процесу управління організацією. Будь-який управлінський процес у туристичній агенції розпочинається з формулювання мети. Якщо часовий атрибут мети є унікальним, винятковим, важливим, то часова мета стає автономним, самостійним елементом управління.



Рисунок 3.2 Основні кроки щодо впровадження тайм-менеджменту до системи управління туристичною агенцією «Центр подорожей «Travel City»

Джерело: [42, с. 256]

Цілепокладання розпочинається з прищеплення працівникам високого рівня мотивації, почуття причетності до “боротьби за час”. Важливе значення має узгодження особистих і ділових цілей (система залучення), обов’язковим є інтегрування тайм-менеджменту до особистої системи цінностей, застосування SWOT-аналізу, встановлення рівнів і пріоритетів, забезпечення реалістичності цілей, документальне забезпечення тайм-менеджменту тощо.

Планування у контексті тайм-менеджменту передбачає: нормування трудових операцій та аналізування часових витрат; узгодження планів окремих відділів; забезпечення розподілу часу за етапами майбутньої роботи;

обґрунтований вибір ресурсної стратегії і створення резервів; реальне скорочення планових термінів, що поєднується з системою мотивації. Планування часу дозволяє менеджерів зосередити увагу на ключових проблемах з урахуванням строків їх розв'язання, розробити оптимальну структуру робочого дня, його примірний розпорядок.

Для прийняття рішення використовуються стратегії виділення пріоритетів (впорядкування справ за термінами і ступенем важливості); освоєння навичок делегування; впровадження заходів з інформаційно-технічної підтримки; оптимізації процедур ухвалення рішень.

Виконання рішення передбачає модернізацію денного розпорядку, впровадження гнучких робочих графіків; розподіл справ на жорсткі і гнучкі; забезпечення ритмічності роботи, чергування праці і відпочинку, врахування особистих біоритмів; впровадження заходів з удосконалення засобів і навичок роботи; навчання навичкам індивідуального планування часу, використання контекстів.

Важливе значення у тайм-менеджменті має розробка схем, засобів і каналів швидкого оперативного контролю, а також його різнобічність (контроль результатів, контроль процесу, самоконтроль).

Управлінська інформація і комунікації пов'язані з упровадженням систем електронного документообігу, створенням інформаційних мереж, удосконаленням техніки роботи з телефоном, комп'ютером, документами, а також формуванням навичок ефективного проведення зборів, нарад і переговорів [35, с. 149–150].

Важливим складником управління часом є інвентаризація часу та ідентифікація типових “поглиначів часу”. Інвентаризацію (кількісний облік часу різних видів діяльності) можна проводити за допомогою хронометражу за певний проміжок часу і з певною періодичністю, а також фотографії робочого дня. Фотографія здійснюється спостерігачем або самим працівником методом безпосередніх вимірювань у процесі виконання завдання на робочому місці. Найчастіше об'єктом спостереження є працівники, які не виконують завдання (для з'ясування причин негативних відхилень), або успішні працівники (для

вивчення передового досвіду). За матеріалами фотографії розробляється фактичний баланс робочого часу у хвилинах і відсотках, який порівнюється з нормативним. Метод моментних спостережень полягає в тому, що спостерігач через неоднакові проміжки часу (моменти) фіксує те, що відбувається на робочих місцях в обраній зоні спостереження. За такого підходу суттєво зростає кількість досліджуваних об'єктів, підвищується оперативність отримання необхідної інформації, забезпечується висока точність результатів.

На нашу думку, у туристичній агенції можна застосовувати такі методи інвентаризації й аналізу організаційного та індивідуального часу: карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу ефективності спільної діяльності декількох працівників; поточні діаграми й карти для аналізу послідовності трудових операцій з оцінюванням їх ефективності; мережевий аналіз для управління складними проєктами, в т. ч. планування, контроль та облік часу; простий органайзер для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, виявлення основних часових перешкод; органайзер з функціями якісного аналізу часу. Зіставлення одержаних результатів з загальноприйнятими на підприємстві (чи у галузі) показниками витрат часу дає змогу віднайти часові резерви для кожного працівника [35, с. 151–153]. Також доречно впроваджувати мотиваційні механізми, спрямовані на зниження працемісткості за рахунок скорочення непродуктивних витрат часу. Після інвентаризації робочого часу доцільно організувати та проводити тренінги для навчання персоналу прийомам тайм-менеджменту [36, с. 282].

Також пропонуємо здійснювати моніторинг робочого часу, який передбачає виявлення видів діяльності, на які час витрачається нераціонально і які можуть виконувати інші працівники. Завдяки моніторингу можна оцінити правильність прийнятих управлінських рішень стосовно використання робочого часу. Моніторинг процесу тайм-менеджменту складається з таких кроків: збирання інформації з відповідних документів, мереж або електронних баз даних; виявлення відхилень від планових показників; аналізування причин відхилень; застосування у разі потреби коригуючих заходів [41, с. 267–268].

Основний закон часу як стратегічного ресурсу відображається формулою:  $Час\_роботи = Мета \times (Спосіб\_роботи + Енергія) - Переешкоди$ . Це означає, що час роботи залежить від: 1) цілей діяльності туристичної агенції; 2) способу роботи (конкретної діяльності з використанням методик тайм-менеджменту); 3) енергетичних затрат (будь-які витрати засобів і зусиль, що забезпечують ефективну реалізацію обраного способу роботи); 4) відсутності перепон (чинників, які ускладнюють або роблять неможливим виконання роботи і досягнення мети) [23, с. 88].

Запропонований для впровадження у туристичній агенції «Центр подорожей «Travel City» механізм управління часом може складатися з таких блоків: smart-планування, особистісний аналіз, дисципліна та боротьба з «поглиначами часу» [11] (рисунок 3.3). Крім того, слід враховувати специфічні для індустрії гостинності характеристики: модальність (необхідність дотримання передбачених норм поведінки); динамічність (зокрема, постійні зміни у поведінці споживачів); легітимність (відповідність вимогам чинного законодавства); точність (оцінювання соціально-економічної ситуації, в якій опинилася організація у конкретний момент часу). Вагоме значення також мають соціальні установки, гуманістичний принцип, принцип єдиної мети, принцип урахування ментальних чинників [23, с. 28–33].

Окремої уваги заслуговує місце тайм-менеджменту в системі стратегічного управління туристичною агенцією. Підвищити ефективність управління часом можна за допомогою різних стратегій. Стратегія прискорення означає скорочення часу виконання будь-яких дій і досягнення проміжних результатів раніше запланованого строку (оптимізація трудових операцій і алгоритмів діяльності; розвинена система комунікацій; ефективне прогнозування). Стратегія уповільнення – це збільшення часу на виконання будь-яких процесів, періодів існування будь-яких об'єктів, структур (як приклади можна навести кадрову політику щодо закріплення цінних працівників або період адаптації новачків). Стратегія накопичення орієнтована на виявлення в організаційному фонді часу “зайвого” часу (запас часу з'являється, якщо відмовитися від певних

видів діяльності або зменшити їх тривалість, а вивільнений час використати для виконання більш пріоритетних задач). Стратегія впорядкування часу зводиться до досягнення оптимального співвідношення часових інтервалів з різними видами діяльності (введення “жорстких” часових стандартів і контролю над часовими витратами) [12, с. 94; 23, с. 38].



Рисунок 3.3 Зв'язок механізмів тайм-менеджменту зі стратегією розвитку туристичної агенції «Центр подорожей «Travel City» та її людським потенціалом

Джерело: [38, с. 44]

Вважаємо, що застосувати завжди лише стратегію прискорення не зовсім правильно. Наприклад, слід зважати, що серед клієнтів турагенції є особи з різним темпераментом та характером, і деякі з них потребують більше часу для

детального обговорення всіх деталей подорожі. Ігнорувати прохання таких клієнтів не можна, а тому варто комбінувати «швидкісні» та «уповільнені» стратегії з метою якнайповнішого задоволення потреб споживачів.

Оскільки туристична індустрія характеризується високим рівнем культурного розмаїття і соціальної спрямованості, вважаємо за необхідне також звернути увагу на ряд принципів, що спрямовані на підтримання основ соціального тайм-менеджменту. Зокрема, йдеться про дотримання правил використання часового ресурсу у відносинах: з діловими партнерами (принципи культурного ставлення до часу, пунктуальності, врахування різниці в часових поясах, націленість на компроміс, безумовне виконання узятих на себе зобов'язань); зі стейкхолдерами (принципи своєчасного виявлення нових зацікавлених осіб, лояльності, співпраці, правильних розрахунків часових витрат на виконання певного виду діяльності); з персоналом (принципи мотивування, толерантного усунення непорозумінь та попередження конфліктів, дотримання правил професійної етики, забезпечення комфортних умов праці, чіткого визначення часових витрат на виконання роботи та врахування їх у заробітку); органами державної влади і місцевого самоврядування (принципи демократизму, своєчасного виконання вимог законодавства, соціальної відповідальності та активної участі у розв'язанні актуальних проблем територіальних громад) [23, с. 28–29].

Впровадження тайм-менеджменту також торкається сфери управління поведінкою споживача, що передбачає вплив певними методами, засобами на споживача, його вподобання, формування мотивів, потреб, емоційного стану відповідно до поставлених стратегічних, тактичних завдань та цілей. Враховуючи мінливість вказаних змінних, циклічність рекреаційної діяльності та вплив сезонних чинників і модних тенденцій, підібраний інструментарій управління повинен чітко співвідноситись з конкретними часовими інтервалами. Пріоритетним стає застосування прийомів споживчого краудсорсингу і співтворчості, що, крім іншого, потребує “збігу у часі” готовності сторін до співпраці, бажання виділити на це певну кількість

власного часу (навіть коли йдеться про обмін враженнями у соціальних мережах). У процесі спільного створення цінностей клієнт і туристична агенція взаємодіють в інтерактивному режимі, що робить особливо важливим кожен момент співпраці, оскільки змушує враховувати не тільки функціональність туристичного продукту, але і все те, що додає цінність під час прийняття рішення клієнтом, у процесі здійснення покупки і під час використання придбаного товару (послуги).

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних локальних мереж і інформаційних технологій, сучасних технічних засобів для налагодження горизонтальних і вертикальних ділових комунікацій, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє відстежувати роботу з документами, планувати завдання, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників тощо. Серед рекомендованих комп'ютерних програм варто виділити: Leader Task, Act, Day-Runner, Day-Timer, Timely, Pomodoro.cc, Lotus Organizer, Time doctor, Dart, Roadmap тощо, електронні органайзери і смартфони [43].

### **3.2. Рекомендації щодо індивідуалізації робочого часу та вироблення ресурсно-часової компетентності у працівників туристичного підприємства**

В умовах постіндустріального суспільства відбувається звуження сфери державного регулювання робочого часу та, відповідно, розширення області дії інших механізмів регулювання поведінки працівників (самоорганізація) і нових відносин у сфері робочого часу – децентралізації й індивідуалізації режиму робочого часу, внаслідок чого цей режим стає більш гнучким, диференційованим. За нашим переконанням, це є досить відчутним у туристичній галузі, де серед працівників висока частка т. зв. «фрілансерів».

Правовим підґрунтям для введення гнучкого режиму робочого часу є Наказ Міністерства праці та соціальної політики № 359 від 04.10.2006 «Про

затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу”. Згідно з цим документом, “гнучкий режим робочого часу – це така форма організації праці, за якої для деяких категорій працівників ... встановлюється режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня” [44].

Сьогодні формується відносно нова модель режиму праці – “індивідуальний робочий час”, що враховує не лише потреби виробництва, але й специфічні особисті побажання й інтереси кожного працівника [45, с. 112]. Індивідуальне робоче навантаження доцільно встановлювати з урахуванням особистісних рис (генетичного коду, статі, віку, біологічних особливостей, сімейного стану, психіки, життєвого біоритму, особистих нахилів, астрологічного календаря). Аналогічної точки зору дотримуються вчені С.Г. Рудакова і Л.В. Щетініна [46, с. 18], стверджуючи, що під час оптимізації режимів праці й відпочинку варто оцінити відповідність цього режиму нормальному перебігу психофізіологічних процесів людини, а вже потім вести мову про те, наскільки він забезпечить високу економічну ефективність.

Існують такі різновиди нетипових моделей робочого часу і зайнятості: змінна робота; неповний робочий час; застосування рахунків робочого часу; поділ робочого місця між кількома працівниками; робота за викликом; гнучкий робочий час на взаємній довірі; аморфний робочий час [47, с. 101].

Поняття “аморфний робочий час” охоплює елементи різних форм, графіків роботи і характеризується високою гнучкістю, адаптивністю. Використовуючи модель аморфного робочого часу, працедавець може уникнути циклічного наймання і звільнення працівників протягом року у зв’язку зі збільшенням або скороченням обсягів робіт. Для персоналу це означає розширення можливостей розпоряджатися своїм часом роботи – працювати довше /інтенсивніше за великої кількості робіт або зменшити час перебування на робочому місці і працювати менш інтенсивно, якщо навантаження скоротилося.

Різновидом гнучких моделей робочого часу є впровадження спеціальних рахунків з інформацією про “нагромадження” і “заборгованості” стосовно

нормативної величини робочого часу. Якщо існують борги, працівник повинен їх відпрацювати. Якщо ж працівник з певних причин перевищив нормативне значення робочого часу, він може “недопрацювати” у наступному календарному періоді, оформити відпустку чи одержати грошову компенсацію.

Модель організації робочого часу за довірою зводиться до того, що працедавець свідомо відмовляється від контролю за використанням робочого часу працівниками, оскільки є впевненість у їх порядності й високій відповідальності. Працівники, у свою чергу, користуються повною свободою в питаннях використання робочого часу, але у рамках трудового договору.

Ще одним елементом тайм-менеджменту є флекс-тайм – можливість для виконавців обирати час початку й завершення робочого дня, скоротити час обов’язкового перебування на робочому місці та ін. Незважаючи на деяку організаційну складність (адаптація персоналу, розробка графіків, їх узгодження), ця новація знижує витрати на оплату позаурочних робіт, скорочує невиходи на роботу, підвищує продуктивність і задоволеність працею, поліпшує соціально-психологічний клімат у колективі [48, с. 170–171].

За таких умов організація праці передбачає три елементи робочого часу: 1) фіксований час (“ядро” робочого часу) – працівник повинен перебувати на робочому місці і виконувати свої посадові обов’язки; 2) змінний час (“периферія” робочого часу) – працівник може починати та закінчувати робочий день на свій розсуд – з’являються “плаваючі” 1–2 години перед початком (закінченням) роботи та час перерви; 3) час перерви для харчування й відпочинку (може становити від 0,5 до 2 годин на день) – коли працівник може бути відсутнім на робочому місці.

Раціоналізація режиму праці й відпочинку сприяє підвищенню працездатності, рівня вмотивованості до оптимізації часових затрат, збереженню здоров’я працівників. Крім того, врахування під час проектування режимів робочого часу інтересів працівників, мотивування до підвищення ефективності використання фонду робочого часу можуть суттєво знизити витрати на персонал та підвищити економічну ефективність [48, с. 173–174].

Впровадження гнучких режимів праці надасть туристичній агенції «Центр подорожей «Travel City» переваги у: більш раціональному використанні робочого часу завдяки ліквідації запізнень і короткотермінових невиходів на роботу; найманні більш кваліфікованих працівників порівняно з конкурентами; забезпеченні високої лояльності персоналу. Економічна складова ефекту полягатиме у підвищенні результативності праці, скороченні плинності кадрів, зменшенні втрат робочого часу, пов'язаних з запізненнями та відпрошуваннями, а соціальна складова – це поліпшення психологічного клімату за рахунок зростання взаємної довіри та пом'якшення контролю.

Мотивуюча роль гнучких графіків робочого часу для працівників туристичної агенції полягає у наданні їм можливості регулювання меж між робочим часом і часом відпочинку. Доведено, що відсутність контролю, самостійність у плануванні робочого часу позитивно впливають на фізичний та психологічний стан людини. До того ж, працівники можуть не примушувати себе працювати всупереч власним біоритмам, адже часті недосипання і перепрацювання призводять до хронічної втоми, захворювань, емоційного виснаження і внаслідок цього – відрази до роботи. За рахунок використання вільних графіків допускається виконання складних завдань у ту частину дня, коли спостерігається найвища працездатність, особливо у випадках, коли максимальна професійна віддача має поєднуватися з творчим підходом до справи, пошуком неординарних рішень.

Варто зауважити, що вільний робочий режим підходить не кожній особистості. Робота за гнучким графіком вимагає високого рівня внутрішньої дисципліни, відповідальності, професіоналізму і компетентності. Неприйнятним є застосування такого режиму в організаціях з надто жорсткою управлінською структурою, де менеджери прагнуть контролювати сам процес роботи, а не його результати [49, с. 123–124]. Тому базові функції тайм-менеджменту в туристичній агенції «Центр подорожей «Travel City» мають бути узгоджені зі сферами кадрового планування, мотивування трудової поведінки, підбору та оцінювання персоналу, розвитку персоналу тощо.

Впровадження системи тайм-менеджменту передбачає формування у працівників туристичної агенції «Центр подорожей «Travel City» часової компетентності (рисунок 3.3), пов'язаної з питаннями усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує стресостійкість, емоційну стабільність, самоорганізацію. Часова компетентність передбачає вміння раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні затрати часу, розробляти і втілювати у життя програму досягнення цілей у певному часовому вимірі. Крім того, це важлива умова ціннісного ставлення людини до часового бюджету та інтегрованості до соціальних груп [16, с. 239; 17, с. 50].

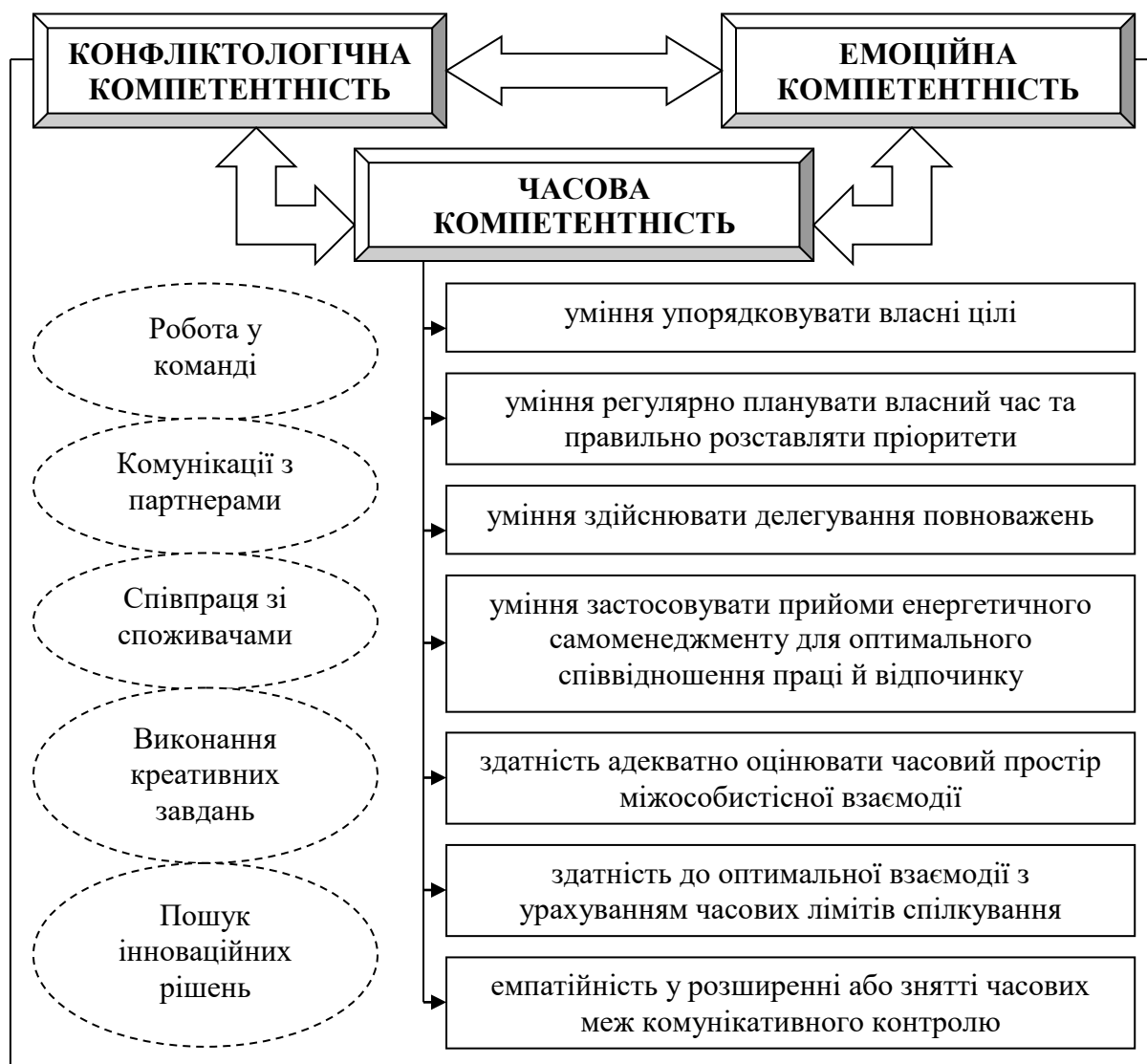


Рисунок 3.3 Значення часової компетентності у професійному розвитку працівників туристичної агенції «Центр подорожей «Travel City»

Джерело: [38, с. 45]

Часова компетентність фахівця-туризмознавця охоплює уміння: упорядковувати власні цілі; коректно розставляти пріоритети і регулярно планувати власний час; здійснювати в разі потреби делегування повноважень; використовувати прийоми енергетичного самоменеджменту для досягнення балансу між працею і відпочинком. Умовою формування цієї компетентності є непохитність волевих рис характеру особистості (уміння долати труднощі, справлятися з непередбачуваними ситуаціями тощо) [50, с. 89].

Отже, ресурсно-часова компетентність фахівця-туризмознавця означає володіння навичками планування часу, адекватність сприйняття часу у процесі виконання службових завдань, уміння раціонально перерозподіляти часові пріоритети та ліміти міжособистісного спілкування (з колегами, керівниками, клієнтами), здійснювати делегування повноважень у соціальних комунікаціях [51]. У спілкуванні часова компетентність визначає адекватність суб'єктивної оцінки часу і часового простору міжособистісної взаємодії, емпатійність у розширенні або знятті часових меж комунікативного контролю, здатність до оптимальної взаємодії з урахуванням часових лімітів спілкування [17, с. 50–51].

Для того щоб розвивати названі компетентності, доречно ознайомити працівників з найбільш дієвими методами тайм-менеджменту, які можуть застосовуватись для виконання ними різних завдань (таблиця 3.1).

На нашу думку, систему індивідуального, корпоративного і професійного тайм-менеджменту доречно доповнити прийомами командного тайм-менеджменту, які у поєднанні з технологіями тимбілдингу дозволяють пришвидшити процес створення робочих груп (команд), здатних виконувати професійні завдання в умовах нестачі часу. Так, ефективне функціонування робочих команд дозволяє скоротити час, відведений на виконання масштабних проєктів, збільшити кількість ідей, що генеруються за одиницю часу під час “мозкових атак”. Також тайм-менеджмент дотичний до питань самоорганізації трудового колективу, яка дозволяє працівникам підпорядковуватися неформальному лідерові, орієнтуватися на спільну мету, швидко відновлювати здатність до організованої праці у кризових ситуаціях.

Таблиця 3.1 Методи тайм-менеджменту, що рекомендуються для застосування у туристичній агенції «Центр подорожей «Travel City»

Групи завдань	Методи тайм-менеджменту	Короткий зміст та особливості застосування
Цілепокладання і розробка планів	Піраміда Франкліна	Це методика глобального планування, завдяки якій глобальні задачі поетапно розбиваються на підзавдання. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації.
	SMART-постановка цілей	У процесі постановки цілей варто орієнтуватися на такі характеристики: Specific – конкретність; Measurable – вимірність (інструментальність, діагностичність); Achievable – досяжність; Realistic – реалістичність; Time-bound – термін реалізації, що означає обов'язкове планування необхідного часу досягнення поставлених цілей.
	Стратегічна картонка (Г. Архангельський)	Це невеликий список, в якому зібрані найголовніші цілі на найближчі 3–5 років (картонна закладка в щоденнику, нотатки в iPhone або категорія в Outlook). До цієї «картонки» записують ключові цілі на поточний рік – 3–7 найважливіших досягнень, які дійсно можна реалізувати в найближчі кілька місяців.
	Метод «ALPEN» (Л. Зайверт)	Охоплює п'ять стадій: упорядкування завдань; оцінка тривалості дій; резервування часу; прийняття рішень за пріоритетами і делегування; контроль обліку виконаного. Метод дозволяє краще контролювати робочий процес і є простим у використанні.
Встановлення пріоритетів	Принцип Парето (20:80)	Всередині певної сукупності окремі малі частини є більш значущими, ніж їхня питома вага у цій системі. 20 % запланованих витрат часу забезпечують 80 % досягнутих цілей, або 80 % витраченого часу дають лише 20 % загального результату.
	Принцип Зайверта (60:40)	Резервування часу здійснюється за правилом: 60 % – планування на виконання основних задач і функцій; 20 % – на самоорганізацію і творчість (гнучке планування); 20 % – перешкоди, резервний час на незаплановані витрати.
	Метод ABC Д. Кеннеді (15:20:65)	Усі завдання поділяють на три групи за їх значущістю: справи групи «А» – терміновий дзвінок клієнту; справи групи «В» – виконання запланованого замовлення; справи групи «С» – соціальні мережі (як приклад). Аналіз базується на трьох закономірностях: 15 % часу – чітко запланований час на виконання пріоритетних задач; 20 % часу – на виконання другорядних задач; 65 % часу – допоміжні завдання, перешкоди.
	Метод Ейзенхауера	Завдання поділяються на чотири категорії: термінові і важливі (їх виконує менеджер); термінові, але менш важливі (менеджер може їх передоручити іншим працівникам); менш термінові, але важливі (керівникові не обов'язково виконувати їх одразу, але виконати їх він може пізніше сам); нетермінові і неважливі (менеджер повинен їх передоручити).
	Матриця Ст. Кові	Усі справи розміщуються по таких квадрантах: перший квадрант – термінові і важливі; другий квадрант – важливі і нетермінові; третій квадрант – неважливі і термінові; четвертий квадрант – неважливі і нетермінові.
	Система CARVER (КРЕВОЧ)	Усі завдання необхідно оцінити за такими критеріями: Критичність, Реальність, Ефективність, Віддача, Обмеженість, Чіткість. Кожен критерій оцінюється в балах від 1 до 5. Те завдання, яке отримує найбільше балів, потрібно виконувати в першу чергу.
Організація індивідуальної та колективної роботи	Метод Pomodoro (Ф. Чірілло)	Метод націлений на вироблення правильного чергування циклів роботи і відпочинку. Робота розбивається на 25-хвилинні інтервали (за допомогою таймера), які називаються «pomodori» (у перекладі з італійської – «помідори»), розділені короткими (3–5 хвилин) перервами. Чотири «pomodori» утворюють набір. Між наборами «pomodori» роблять довшу перерву (на 15–30 хвилин).
	Метод Getting Things Done (GTD) (Д. Аллен)	Метод передбачає такі способи реагування на нову інформацію: заносити дату в календар або додавати її до переліку поточних дій, чи розмішувати у власній довідковій системі, або (при недостатній важливості) відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.

## Продовження таблиці 3.1

Групи завдань	Методи тайм-менеджменту	Короткий зміст та особливості застосування
Організація індивідуальної та колективної роботи	Personal Efficiency Program (PEP) (К. Глісон)	Це набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та підвищують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу: управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічне планування, ефективну працю в межах однієї команди.
	Методика «Швейцарський сир» (А. Лакейн)	Поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього). Метод найкраще підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання.
	Прийом «з'їдання слона»	Здійснюється поділ завдань на таку кількість підзавдань, які можна виконувати окремо. Розмір завдання зменшиться, і його виконання спроститься. Крім того, частину підзавдань можна делегувати співвиконавцям.
	Прийом «з'їдання жаби»	«Жаба» – це найважча і найнеприємніша справа. Вранці, беручись до роботи, необхідно почати з неї. Якщо потрібно з'їсти двох «жаб», першою варто з'їсти найбридкішу з них. Методика дозволяє виробити стійку звичку виконувати найважливіші та найтерміновіші завдання з самого ранку.
Контроль за використанням робочого часу (інвентаризація)	Хронометраж	Базується на використанні: поточних карт та діаграм для аналізу послідовності трудових дій з оцінюванням їх ефективності; графіків Ганта; мережевого аналізу для управління складними проектами; простого органайзера чи органайзера з функціями якісного аналізу часу тощо.
	Моніторинг робочого часу	Передбачає такі дії: збір інформації, зафіксованої у відповідних документах чи електронних базах даних; виявлення відхилень від планових показників; аналіз причин відхилень; застосування у разі потреби коригувальних заходів.
	Запровадження системи контролю та управління доступом (СКУД)	Дозволяє акумулювати в єдиній базі даних всю інформацію про використання робочого часу співробітниками. У кожній СКУД є підсистема обліку робочого часу (ОРЧ), яка автоматично виконує функції табельного обліку, реєстрації часу приходу та відходу співробітників, а іноді ще й оцінювання ефективності використання ними робочого часу.
	Аналіз ефективності використання робочого часу	Розрахунок коефіцієнтів: ефективного використання змінного робочого часу; неприхованих (явних) втрат робочого часу; прихованих втрат робочого часу. Дозволяє кількісно оцінити динаміку змін та обґрунтувати резерви підвищення ефективності використання робочого часу.

Примітка: адаптовано автором на основі [38]

Для пояснення наслідків впровадження технологій тайм-менеджменту вважаємо доречним застосування поняття “часовий синергізм”, під яким розуміють “сукупність ефектів суттєвого прискорення якісного виконання виробничих завдань, що досягається завдяки чіткій постановці цілей та їх привабливості для виконавців, синхронізації трудових дій та реалізації оперативного зворотного зв'язку, задоволеності міжособистісними стосунками і стилем керівництва, гнучкості графіку робочого часу тощо” [42, с. 261].

Отже, призначення тайм-менеджменту полягає в тому, щоб від короткотривалого ентузіазму працівників рухатися до довгострокових стимулів і забезпечити ефект безперервного синергізму, що означатиме спільну цілеорієнтацію у трудовому колективі та наявність внутрішньої мотивації щодо досягнення визначених цілей з найменшими витратами часу.

## ВИСНОВКИ

В сучасних умовах найвищої конкурентоздатності досягають суб'єкти, які створили власний часовий вимір, недосяжний для конкурентів. Особливо це відчутно у туристичній галузі, яка належить до індустрії гостинності і функціонує за принципами економіки вражень. Кожен споживач туристичної послуги прагне до змістовного проведення часу, відведеного на подорож, з мінімізацією його втрат, які можуть статися через збої у функціонуванні туристичної інфраструктури, непрофесіоналізм персоналу, ігнорування чинника сезонності (що актуально для окремих видів туризму) тощо.

Мінімізувати ризик непродуктивного використання часу і підвищити цінність свого продукту для клієнтів туристичні агенції можуть завдяки застосуванню технологій тайм-менеджменту, призначеного для подолання дефіциту часу (кількісний аспект) і забезпечення його змістовності (якісний аспект). Особливістю тайм-менеджменту у туристичних агенціях як суб'єктах індустрії гостинності є необхідність урахування не лише мотивів трудової поведінки працівників і стратегічних цілей підприємства, але й таких моментів, як швидкісні характеристики різних об'єктів туристичної інфраструктури, обсяги часових ресурсів партнерів і, звісно ж, ціннісно-цільові установки кожного клієнта. У зв'язку з цим, при впровадженні певних технологій планування та організації часу необхідно застосовувати механізми узгодження часових графіків, а сама система тайм-менеджменту повинна бути сполучена з окремими елементами менеджменту гостинності, самоменеджменту працівників, а також підкріплюватись методами психологічного впливу (управління враженнями, емоціями, конфліктами і стресами).

Впровадження технології тайм-менеджменту до практичної діяльності туристичних агенцій дасть можливість: підвищити коефіцієнт використання робочого часу; збільшити результативність повсякденної діяльності; скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу; поліпшити якість робіт за завданнями і проектами; скоротити

строки виконання проєктів. Тайм-менеджмент має також позитивні соціально-психологічні наслідки. Зокрема, він може відігравати роль своєрідної психотерапії у складні етапи життя, оскільки чіткий розпорядок та інтенсивна робота не дозволяють концентруватися на негативних думках і невдачах.

Важливе значення має формування у працівників туристичної агенції «Центр подорожей «Travel City» часової компетентності, яка забезпечить успішну адаптацію людського чинника до просторово-часового континууму, в якому здійснюється купівля-продаж послуг гостинності. Базові положення обраної стратегії тайм-менеджменту рекомендується формалізувати у т. зв. «часових стандартах», що регламентують використання часового ресурсу у процесі обслуговування клієнтів, при роботі з документами, під час зборів, нарад і переговорів, у процесах планування та прийняття рішень, цілепокладання, в інноваційній діяльності тощо.

Керівництву агенції варто застосувати популярні прийоми тайм-менеджменту, такі як АБВ-аналіз чи матриця Ейзенхауера, для того щоб найкраще планувати робочі справи та ефективно їх виконувати. Варто також під час планування для працівників здійснювати розподіл на тижневі справи та місячні справи, а для компанії загалом використати короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, які підприємство повинне досягти за відповідні періоди.

Критерієм ефективності стратегії тайм-менеджменту можна вважати отримання додаткових соціально-економічних ефектів за рахунок урахування «часового виміру» зовнішнього середовища, оптимізації часового навантаження на кожного працівника, неухильного дотримання корпоративного стандарту робочого часу в поєднанні з принципами менеджменту гостинності.

Важливими наслідками часового синергізму є оптимізація балансу “робота – життя”, підвищення продуктивності праці, вивільнення часу для навчання, саморозвитку, пошуку інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент». Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.
2. Федишин В.В. Особливості управління розвитком туристичних підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 174–177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_5\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_5_30) (дата звернення: 15.02.2022).
3. Проценко В.М. Напрями підвищення ефективності менеджменту в туризмі. *Глобальні та національні проблеми в економіці*. 2017. Вип. 18. С. 129–132. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/27.pdf> (дата звернення: 15.02.2022).
4. Гаврилюк А.М., Плецан Х.В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9) (дата звернення: 25.01.2022).
5. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”*. 2017. № 3 (192). С. 15–18.
6. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 19.04.2022).
7. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 632–635.
8. Ковальчук Н.В. Тайм-менеджмент як засіб досягнення мети. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1 (63). С. 118–123.
9. Кириченко І.В., Шленьова М.Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18–29.

10. Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”*. 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63.

11. Боришкевич І.І., Жук О.І., П’ятничук І.І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7876> (дата звернення: 19.04.2022).

12. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. № 4. С. 90–97.

13. Штиршов О.М., Шудра О.М. Тайм-менеджмент: історичний розвиток та використання в науці управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 194–209.

14. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/51.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/51.pdf) (дата звернення: 19.04.2022).

15. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2020/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/20.pdf) (дата звернення: 19.04.2022).

16. Острянюк Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія “Педагогічні науки”*. 2017. Вип. 80 (1). С. 235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn\\_2017\\_80\(1\)\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80(1)_49) (дата звернення: 19.04.2022).

17. Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія “Психологія”*. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.

18. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (дата звернення: 19.04.2022).

19. Чкан А.С., Чкан І.О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 61–66. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/943/914> (дата звернення: 19.04.2022).

20. Требушкова Т.М., Куруч І.О. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності військового керівника. *Честь і закон*. 2021. № 4 (79). С. 61–67. URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/251510/248939> (дата звернення: 19.04.2022).

21. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–49. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/10.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf) (дата звернення: 19.04.2022).

22. Котляр Л.І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія “Державне управління”*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 31–36.

23. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак ; під заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

24. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”*. 2009. № 1. С. 10–18.

25. Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. *Время Руководителя: 24+2*. Москва: ДМК-пресс, 2007. 128 с.

26. Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени. Москва: АСТ Астрель, 2007. 255 с.

27. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.

28. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.

29. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. Москва: Добрая книга, 2007. 145 с.

30. Усов В., Французова С. Тайм-менеджмент в системе внутрифирменного обучения. *Менеджмент и менеджер*. 2006. № 5. С. 57–63.

31. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.

32. О’Коннелл Ф. Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту: учебник. Москва: Дело и Сервис, 2007. 176 с.

33. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.

34. Євтушенко Г.І., Дерев’янку В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.

35. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.

36. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14.

С. 279–283. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf) (дата звернення: 27.04.2022).

37. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємна складова системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101–110.

38. Хитра О.В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб’єктом індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 2 (65). С. 40–53. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1382/1862> (дата звернення: 30.05.2022).

39. Моргенстерн Д. Тайм-менеджмент: Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. Москва: Добрая книга, 2013. 256 с.

40. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія “Економічні науки”*. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2011. № 2 (53). Т. 3. С. 61–69.

41. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”*. 2013. № 4. С. 261–268.

42. Хитра О.В. Синергетичні засади формування системи ефективного тайм-менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 254–264. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8308> (дата звернення: 27.04.2022).

43. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7495> (дата звернення: 23.04.2022).

44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06> (дата звернення: 23.04.2022).

45. Свічкарьова Я.В. Договір “мінімум-максимум”: гнучкий режим робочого часу. *Право та інновації*. 2016. № 3. С. 110–116.

46. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. Гідна праця: індивідуалізація режимів праці та відпочинку. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 2. С. 15–19. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/23544> (дата звернення: 27.04.2022).

47. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.

48. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Черногорська Н.В. Розроблення та впровадження раціональних змінних режимів праці та відпочинку працівників промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 23. С. 169–174. URL: [http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/3808/1/Vas\\_Gal\\_Hcorn.pdf](http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/3808/1/Vas_Gal_Hcorn.pdf) (дата звернення: 27.04.2022).

49. Мазур Н.О. Застосування гнучких режимів робочого часу для стимулювання фахівців та професіоналів. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2010. Т. 2. С. 118–125. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/2834> (дата звернення: 27.04.2022).

50. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. Санкт-Петербург: Речь, 2006. 371 с.

51. Болотова А.К. Психология организации времени: учебник. Москва : Аспект-Пресс, 2006. 254 с.

**Виконав:** студент 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм денної форми навчання

\_\_\_\_\_ Ярослав ШАРКО

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хитра Олена Володимирівна

\_\_\_\_\_ Олена ХИТРА

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Серія В02	<b>СВІДОЦТВО</b>	№ 742570
<b>ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ-ПІДПРИЄМЦЯ</b>		
<b>ТРИГУБА ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА</b>		
Ідентифікаційний номер фізичної особи-платника податків та інших обов'язкових платежів або номер та серія паспорта	<b>3281216822</b>	
Місце проживання фізичної особи-підприємця	<b>29000, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., МІСТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛИЦЯ МОЛОДІЖНА, БУДИНОК 17/1, КВАРТИРА 15</b>	
Місце проведення державної реєстрації	<b>ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b>	
Дата проведення державної реєстрації	<b>08.09.2009</b>	
Номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	<b>2 673 000 0000 033694</b>	
Державний реєстратор		<b>БАБІЙ О. М.</b>
М.П.		

## Додаток Б

Витяг зі

статуту.

**TRAVEL CITY****Центр подорожей**

29000 м.Хмельницький вул.Володимирська 105

т. 0382 659850, 097 060 55 06

ФОП Тригуба Т.В. ліц.:ДСТКУ АВ 467768 від 18.09.2009 р.

**МІСІЯ ТА ЦІЛІ**

1. Задоволення туристів. «Центр подорожей «TRAVEL CITY» прагне дати можливість подорожувати якомога більшій кількості туристів та перевищити їх очікування від якості нашого обслуговування.

2. Надання можливості для повної самореалізації наших співробітників. Ми несемо відповідальність за визнання людської гідності працівників, їх долі в нашому успіху, відбір з їх числа талановитих менеджерів, належного рівня матеріального забезпечення тих, хто створює наш імідж.

3. Отримання прибутку. Однак ми не ставимо собі за мету отримання прибутку заради прибутку. Нам необхідний прибуток для власного розвитку і реалізації наших цілей.

4. Принесення користі суспільству, в якому ми працюємо. Ми реалізуємо це шляхом створення високих стандартів високопрофесійного бізнесу, наполегливої праці заради задоволення запитів наших партнерів - операторів, а також шляхом надання допомоги тим сферам суспільного життя, які цього потребують, зокрема допомоги дитячим будинкам.

*ВІДПОЧИНОК З «ЦЕНТРА ПОДОРОЖЕЙ «TRAVEL CITY» ЗАВЖДИ КОМФОРТНИЙ ТА БЕЗПЕЧНИЙ.*

*ПОДОРОЖУЙТЕ РАЗОМ З НАМИ!!!*

08.09.2009 рік

Директор

Т.В.Тригуба

Додаток В

## ЗАТВЕРДЖЕНО

наказом Міністерства праці та  
соціальної політики України  
від 8 червня 2001 р. № 260

## Трудовий договір

між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю

Місто Хмельницький

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Прізвище Тригуба

Ім'я Тетяна

По батькові Вікторівна,

Рік народження 1989

Місце роботи, посада (для фізичної особи, яка використовує найману працю,  
пов'язану з наданням послуг) підприємця

реєстраційний номер облікової картки платника податків або серію та номер  
паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються  
від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та  
повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відповідну відмітку  
у паспорті) 3281216822

Для фізичної особи - підприємця

Місце проживання м.Хмельницький, вул.Молодіжна 17/1 - 15

Паспорт: серія, номер, яким органом і коли виданий

НВ 715482 виданий Хмельницьким МВ УДМС України в Хмельницькій області,  
12.12.2014,

іменований далі **Фізична особа**, з одного боку, і

Прізвище \_\_\_\_\_

Ім'я \_\_\_\_\_

По батькові \_\_\_\_\_,

Дата народження \_\_\_\_\_

Вид діяльності (професія) \_\_\_\_\_

Останнє місце \_\_\_\_\_

Місце проживання \_\_\_\_\_

Паспорт:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

реєстраційний номер облікової картки платника податків або серію та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відповідну відмітку у паспорті) \_\_\_\_\_,

іменований далі **Працівник**, з другого боку, уклали між собою цей трудовий договір про таке:

1. Цей договір є: (потрібне підкреслити)  
безстроковим, що укладається на невизначений строк;  
на визначений термін, установлений за погодженням сторін

Безстроковий \_\_\_\_\_;

(указати строк дії договору)

таким, що укладається на час виконання певної роботи

\_\_\_\_\_  
(указати строк виконання роботи)

2. **Працівник** зобов'язаний виконувати роботу менеджера з туризму та пов'язані з нею обов'язки надані Фізичною особою. Несе відповідальність за надані в розпорядження товарно-матеріальні цінності з дотриманням вимог охорони праці та техніки безпеки.

3. **Фізична особа** зобов'язується:

оплачувати працю **Працівника** у розмірі не менше мінімальної заробітної плати встановленої законодавством на місяць.

Розмір заробітної плати визначається за згодою сторін, але не нижче законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати;

забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці для виконання прийнятих **Працівником** зобов'язань, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, надавати необхідний інвентар, робочий одяг.

4. Час виконання робіт устанавлюється згідно графіка, не більше 40 годин на тиждень.

При розподілі робочого дня на частини зазначається тривалість кожної з частин та перерва між ними. Наприклад, з 8,00 годин до 12.00 годин та з 17.00 годин до 20.00 годин. Розподіл робочого дня на частини можливий і в ході виконання трудового договору, про що складається відповідне доповнення до цього договору.

При цьому сторони мають право встановлювати сумарний облік робочого часу за певний період (місяць, квартал тощо). Тривалість робочого часу не повинна перевищувати у вибраному періоді нормальну тривалість робочого часу з розрахунку 40 годин на тиждень.

5. Вихідні дні надаються у суботу та неділю.

За згодою сторін конкретні вихідні дні можуть змінюватися, про що сторони сповіщають одна одну не пізніше ніж за два дні.

Робота у вихідні, святкові та неробочі дні допускається тільки за згодою **Працівника** і підлягає компенсації відповідно до чинного законодавства.

6. Тривалість щорічної оплачуваної відпустки та час її надання 24 календарні дні.

Тривалість щорічної оплачуваної відпустки не може бути менш як 24 календарні дні.

7. При вирішенні питань, не передбачених цим договором, сторони керуються загальними нормами законодавства про працю України.

8. Трудовий договір набирає чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами у договорі, але не пізніше дня фактичного допущення працівника до роботи.

9. Трудовий договір повинен бути зареєстрований **Фізичною особою** (або дорученням уповноваженою нею особою) у державній службі зайнятості за місцем свого проживання у тижневий строк з моменту фактичного допущення працівника до роботи.

10. Спори з виконання умов трудового договору розглядаються судом. У такому самому порядку розглядаються спори про визнання трудового договору недійсним, якщо він був укладений, наприклад, без наміру виконувати передбачені в ньому обов'язки (фіктивний трудовий договір).

11. Заробітна плата працівника підлягає оподаткуванню в порядку, визначеному законодавством.

12. Працівники, які працюють у фізичних осіб за трудовими договорами, підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. Сплата єдиного внеску провадиться у розмірах і порядку, визначених законодавством.

13. Підстава для пільг з оподаткування та інших пільг \_\_\_\_\_

---

(вказати відомості про кількість дітей, утриманців, інші підстави)

14. Трудовий договір складений у трьох автентичних примірниках, один з яких перебуває у **Фізичної особи**, другий - у **Працівника**, третій - у державної служби зайнятості, яка здійснила реєстрацію трудового договору.

15. Підписи сторін:

**Фізична особа (або дорученням  
уповноважена нею особа)**

**Працівник** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 200\_ р.

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_ р.

16. Трудовий договір розірваний сторонами " \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

---

(підстави припинення договору вносяться з посиланням на відповідні статті КЗпП України)

Підписи сторін:

**Фізична особа** \_\_\_\_\_

**Працівник** \_\_\_\_\_

(або дорученням повноважена  
нею особа)

(крім випадків розірвання трудового  
договору за ініціативою фізичної  
особи у випадках, визначених КЗпП,  
за відсутності працівника)

## Додаток Г



м. Київ, Україна, 04073  
пр-т Степана Бандери,  
буд. 21, корпус В, офіс 1  
тел.: (044) 229-58-29  
код ЄДРПОУ 40224607  
info@PayLater.com.ua

№ Г-200709-3 від 09.07.2020 р.

## ГАРАНТІЯ

Товариство з обмеженою відповідальністю "ІЗІ ФІНАНС", свідоцтво ФК №761 від 09.06.2016 р. (далі – Гарант) в особі директора Борозенця Миколи Васильовича, який діє на підставі статуту, на прохання фізичної особи – підприємця Тригуба Тетяна Вікторівна, код за ЄДРПОУ 3281216822 (далі – Принципал), згідно договору про надання гарантії № Г-200709-3 від 09.07.2020 р., укладеного між Гарантом і Принципалом (далі – Договір про надання гарантії) приймає на себе наступні зобов'язання:

1. Гарант зобов'язується сплатити на користь кожної фізичної особи – туриста (далі – Бенефіціар, у множині разом – Бенефіціари), що є стороною укладеного з Принципалом Договору про надання туристичних послуг (далі – Основне зобов'язання), визначену Договором грошову суму у випадку настання одночасно таких обставин:

1.1. настання неплатоспроможності Принципала та/або порушення у встановленому чинним законодавством порядку процесу про визнання Принципала банкрутом;

1.2. невиконання Принципалом своїх зобов'язань перед Бенефіціаром за Основним зобов'язанням.

2. Зобов'язання Гаранта за Гарантією перед Бенефіціарами обмежуються сумою у розмірі 60 859 (Шістьдесят тисяч вісімсот п'ятдесят дев'ять) грн 00 коп., що становить еквівалент 2000,00 Євро за курсом НБУ на день укладення Договору про надання Гарантії. Розмір грошової суми, що підлягає виплаті Бенефіціару складається з документально підтвердженої вартості ненаданих послуг, передбачених Основним зобов'язанням, але в будь-якому випадку не більше суми, на яку видано Гарантію.

3. Гарантія не поширюється на відшкодування будь-яких інших збитків, витрат і вимог Бенефіціарів, що виникли внаслідок невиконання чи неналежного виконання Принципалом Основного зобов'язання.

4. Гарантія надається на наведених нижче умовах.

4.1. Надане Бенефіціару право вимоги за цією Гарантією не може бути передане третім особам.

4.2. Гарантія є умовною і відкритою.

4.3. Гарантія видається на строк один рік і діє до 09.07.2021 р. Вимога Бенефіціара про сплату Гарантом грошової суми за цією Гарантією (далі – Вимога за гарантією) повинна бути надана Гаранту в строк не пізніше 30 (тридцяти) календарних днів з моменту виникнення однієї з обставин, передбачених п. 1.1 Гарантії. В Вимозі за гарантією вказується номер і дата Гарантії та платіжні реквізити Бенефіціара. До Вимоги за гарантією додаються:

4.3.1. оригінал Основного зобов'язання;

4.3.2. оригінали документів, що підтверджують невиконання Принципалом Основного зобов'язання;

4.3.3. розрахунок суми вимоги, підписаний Бенефіціаром;

4.3.4. оригінали документів, які підтверджують розмір вимог Бенефіціара;

4.3.5. оригінал документу, що підтверджує сплату Бенефіціаром вартості послуг Принципала згідно Основного зобов'язання;

4.3.6. оригінали або належним чином засвідчені копії документів, що підтверджуються неплатоспроможність Принципала чи порушення у встановленому чинними законодавством порядку справи про банкрутство Принципала.

4.3.7. посвідчена підписом уповноваженої посадової особи та печаткою Принципала копія цієї гарантії;

4.3.8. документи, що посвідчують особу Бенефіціара.

5. Гарант має право відмовити Бенефіціару в задоволенні Вимоги за гарантією у випадку, якщо:

5.1. Вимога за гарантією не відповідає умовам цієї Гарантії;

5.2. до Вимоги за гарантією не додано всіх обов'язкових документів згідно п. 4.3.1- п. 4.3.8 цієї Гарантії;

5.3. Вимогу за гарантією подано після закінчення строків, визначених п. 4.3. Гарантії.

6. У випадку перевищення загальної суми заявлених відповідно до цієї Гарантії вимог Бенефіціарів граничного розміру зобов'язань Гаранта, визначеного п. 2 Гарантії, обов'язок Гаранта перед кожним з Бенефіціарів обмежується сумою в розмірі, визначеному пропорційно до вимог кожного окремого Бенефіціара.

7. У випадку здійснення Гарантом гарантійного платежу за Гарантією, сума зобов'язань Гаранта за Гарантією зменшується на суму гарантійного платежу.

8. Гарантія припиняється у зв'язку з:

8.1. сплатою Бенефіціаром суми, на яку видано Гарантію;

8.2. закінченням строку, на який видано Гарантію.

9. Гарантія повинна бути повернута Принципалом Гаранту протягом 3 (трьох) календарних днів після закінчення строку її дії. Неповорнення оригінального примірника Гарантії не є підставою для продовження строку її дії.

10. У випадку здійснення Гарантом гарантійного платежу Бенефіціару за Гарантією, Гарант у будь-якому випадку і без обмежень має право на зворотню вимогу (регрес) до Принципала.

11. З усіх інших питань, що не передбачені цією Гарантією, Гарант, Принципал і Бенефіціар керуються чинним законодавством України.

Директор ТОВ "Ізі Фінанс"



М. В. Борозенець

## Додаток Г-1

Ідентифікаційний номер фізичної особи-підприємця – платника податків	3	2	8	1	2	1	2	1	6	8	2	2
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Державне статистичне спостереження

Конфідельність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень, тижне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>2</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

ЗВІТ  
ПРО ТУРИСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ  
ЗА 2019 РІК

Полають:	Термін подання
фізичні особи-підприємці – суб'єкти туристичної діяльності – територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 1 - туризм  
(річна)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Держстату України  
30.11.2019р. № 498 (із змінами)

## Респондент:

Ім'я (ПІБ): Тригуба Тетяна Вікторівна

Місце проживання: 29000, м. Хмельницький, вул. Молодіжна 17/1, кв. 15

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності: 29000, м. Хмельницький, вул. Володимирська 105

**Розділ III. Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів) (заповнюють суб'єкти туристичної діяльності, що обвели код 01, 02)**

Назви показників	№ рядка	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок*, тис. грн.	Кількість туристичних путівок за реалізованими туристичними путівками
Реалізовано туристичних путівок - усього	36	824	62235,6	16480
у тому числі				
іншим організаціям	37			16480
безпосередньо населенню	38	824	62235,6	
з них				
громадянам України для подорожі в межах України	39			
громадянам України для подорожі за кордон	40	824	62235,6	16480
з них по країнах СНД	41			
іноземцям для подорожі в межах України	42			
з них громадянам країн СНД	43			

\* Графа 4 по рядках 36-43 заповнюється з одним десятковим знаком.

**Розділ IV. Кількість обслуговуваних туристів (без екскурсантів) (заповнюють суб'єкти туристичної діяльності, що обвели код 01, 02)**

Назви показників	№ рядка	У тому числі	
		громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)
Кількість обслуговуваних туристів, усього осіб	44	2060	
у тому числі			
подорожуючих у межах території України	45		X
подорожуючих за кордоном	46	2060	X

**Додаток до розділу IV**

**З рядка 46 – розподіл громадян України по країнах відправлення та з рядка 44 іноземців по країнах світу, з яких вони прибули (зітано з Класифікацією країн світу)**

Назва країни	Код країни*	Громадяни України (вибуття), осіб	Громадяни інших країн (прибуття), осіб	Назва країни	Код країни*	Громадяни України (вибуття), осіб	Громадяни інших країн (прибуття), осіб
1	2	3	4	1	2	3	4
Болгарія	100	116		Тайланд	764	62	
Греція	300	92		В'єтнам	704	43	
Сингет	818	523		Португалія	620	8	
Індія	356	48		Німеччина	276	20	
Іспанія	724	8		Нідерланди	528	16	
Ізраїль	376	2		Марокко	504	2	
Кіпр	196	21		Хорватія	191	18	
Польща	616	12		Албанія	8	42	
Туреччина	792	449		Італія	380	39	
Мальдіви	462	19		Домініканська Республіка	214	22	
Чехія	203	12		Туніс	788	23	
Шрі-Ланка	144	101		Китай	156	68	
Маврікій	480	3		Сейшельські о-в	690	9	



## Додаток Г-2

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта	3	2	8	1	1	1	6	8	2	2
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

### ЗВІТ ПРО ТУРИСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ЗА 2020 РІК

Подають:	Термін подання
фізичні особи-підприємці (турагенти)  – територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 1-туризм  
  
(річна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
від 22 червня 2021 року №  
123





			осіб
1	2	3	4
Єгипет	818	68	
Туреччина	792	78	
Болгарія	100	18	

1	2	3	

### Розділ 3. Розподіл туристів за метою поїздки

(осіб)

	№ рядк а	Усього (сума гр.4– 9)	У тому числі за метою поїздки				
			службо ва, ділова, навчан ня	дозвілля, відпочин ок	лікуван ня	спорти в-ний туризм	спеціаль і- зовани й туризм
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість обслугованих туристів (сума ряд.50–52)	49	164		157	1	2	4

у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	50						
виїзних туристів	51	164		157	1	2	4
внутрішніх туристів	52						

Тетяна Тригуба

\_\_\_\_\_  
Місце підпису фізичної особи-підприємця,  
щодо діяльності якої подається форма звітності

телефон: \_\_\_\_\_

електронна пошта:

[travel.city@ukr.net](mailto:travel.city@ukr.net)

## Додаток Г-3

Регістраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта	3	2	8	1	1	1	6	8	2	2
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

### ЗВІТ ПРО ТУРИСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ЗА 2021 РІК

Подають:	Термін подання
фізичні особи-підприємці (турагенти)  – територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 1-туризм  
  
(річна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
від 22 червня 2021 року №  
123



## Розділ 1. Кількість і вартість реалізованих туристичних пакетів

	№ рядк а	Кількість туристичн их пакетів, од	Вартість туристичних пакетів, тис.грн (з урахуванням ПДВ) (з одним десятковим знаком)	Кількість ночівель туристів, що включені до туристичних пакетів, од
1	2	3	4	5
Реалізовано туристичних пакетів туристам (сума ряд.39–42)	38	274	4293,8	2466
з них внутрішнім туристам для подорожі по Україні	39			
виїзним туристам для подорожі за кордон	40	274	4293,8	2466
в'їзним (іноземним) туристам для подорожі по Україні	42			

## Розділ 2. Кількість обслугованих туристів за країнами, до яких вони виїжджали/з яких вони прибули (відповідно до Переліку кодів країн світу для статистичних цілей)

Продовження

Назва країни	Код країни	Кількість виїзних	Кількість в'їзних	Назва країни	Код країни	Кількість виїзних	Кі в
-----------------	---------------	----------------------	----------------------	-----------------	---------------	----------------------	---------

		туристів, (іноземних) осіб туристів, осіб	туристів, (іноземних) осіб туристів, осіб
1	2	3	4
Єгипет	818	116	
Туреччина	792	115	
Болгарія	100	3	
Чорного моря	891	9	
Хорватія	191	12	
Мальдіви	462	7	
Шрі-Ланка	144	3	
Домініканська Республіка	214	6	
Албанія	8	3	

		туристів, (іноземних) осіб	туристів, (іноземних) осіб
1	2	3	4

**Розділ 3. Розподіл туристів за метою поїздки**

*(осіб)*

	№	Усього	У тому числі за метою поїздки

	рядк а	(сума гр.4– 9)	службо ва, ділова, навчан ня	дозвілля, відпочин ок	лікуван ня	спорти в-ний туризм	спеціал і- зовани й туризм
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість обслугованих туристів (сума ряд.50–52)	49	274		266	4	1	3
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	50						
виїзних туристів	51	274		266	4	1	3
внутрішніх туристів	52						

Тетяна Тригуба

\_\_\_\_\_

Місце підпису фізичної особи-підприємця,

електронна пошта: [travel.city@ukr.net](mailto:travel.city@ukr.net)

щодо діяльності якої подається форма звітності

телефон: \_\_\_\_\_