

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту  
підприємств ГКТ сфери

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Social Capital as a Basis for the Development of Effective Enterprise Management  
of Hotel Resort and Tourist Sphere

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу

К.О. Коваленко

(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри ПМОіЛ

д.т.н. В.П. Волков

(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ

к.н.держ. упр. О.А. Онищенко

(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2023

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Коваленко Катерині Олексіївні

1. Тема роботи Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту підприємств ГКТ сфери

керівник роботи професор кафедри ПМОіЛ, д.т.н. Волков В.П.

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти поняття соціального капіталу організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та зміст поняття «соціальний капітал»; 1.2 Основні підходи організацій до формування соціального капіталу; 1.3 Питання реалізації соціального капіталу сучасних підприємств ГКТ сфери. Розділ 2. Оцінка і аналіз соціального капіталу підприємства «Поїхали з нами» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства «Поїхали з нами»; 2.2 Аналіз діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами»; 2.3 Діагностика соціального капіталу підприємства «Поїхали з нами». Розділ 3. Шляхи удосконалення соціального капіталу підприємства «Поїхали з нами» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Методика вимірювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери 3.2 Системний підхід до управління інвестиціями у формуванні та розвитку соціального капіталу.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.П., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Волков В.П., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Волков В.П., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

## 6. Дата видачі завдання 13.02.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

К.О. Коваленко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

В.П. Волков

(ініціали та прізвище)

( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту підприємств ГКТ сфери»: 61 сторінка, 9 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 44 найменувань.

Актуальність теми обумовлена тим, що соціальний капітал у ряді інших форм капіталу займає особливе місце, оскільки є першоосновою ефективної діяльності будь-якої організації.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій з розвитку соціального капіталу підприємства ГКТ сфери.

Об'єктом дослідження в роботі є підприємство ТОВ «Поїхали з нами».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було визначено сутність розвитку соціального капіталу підприємства ГКТ сфери та його стимулювання, виявлені проблеми у формуванні та розвитку соціального капіталу підприємства ГКТ сфери, запропонована методологія оцінки соціального капіталу на підприємстві ГКТ сфери; розроблений процес, інструменти та модель розвитку та стимулювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери.

**СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,  
МЕНЕДЖМЕНТ, ГОТЕЛЬНО-КУРОРТНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ СЕРВІС**

## ABSTRACT

Qualification work: «Social Capital as a Basis for the Development of Effective Enterprise Management of Hotel Resort and Tourist Sphere»: 61 pages, 9 tables, 9 figures. The list of references includes 44 items.

The topicality of the topic is due to the fact that social capital occupies a special place in a number of other forms of capital, as it is the primary basis for the effective operation of any organization.

The purpose of the work is the development of theoretical and methodological principles and practical recommendations for the development of the social capital of an enterprise in the tourist hotel and resort sphere.

The object of the research in the work is the enterprise LLC «Come with us».

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the execution of the work, the essence of the development of the social capital of the enterprise of the tourist hotel and resort sector and its stimulation was determined, problems in the formation and development of the social capital of the enterprise of the tourist hotel and resort sector were identified, the methodology of social capital assessment at the enterprise of the tourist hotel and resort sector was proposed; the process, tools and model of development and stimulation of the social capital of the enterprise of the GKT sphere have been developed.

SOCIAL CAPITAL, HUMAN CAPITAL, MANAGEMENT, EFFICIENCY,  
HOTEL AND RESORT TOURIST SERVICE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ВДВ – валова додана вартість;

ВНП – валовий національний продукт;

ГКТ сфера – сфера готельного, курортного, туристичного сервісу;

Держстат України – Державна служба статистики України;

ЗМІ – засоби масової інформації;

ЛК – людський капітал;

НБУ – Національний Банк України;

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

НТП – науково-технічний прогрес;

ПКС – паритет купівельної спроможності;

СК – соціальний капітал.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	12
1.1 Сутність та зміст поняття «соціальний капітал» .....	12
1.2 Основні підходи організацій до формування соціального капіталу .....	19
1.3 Питання реалізації соціального капіталу сучасних підприємств ГКТ сфери .....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ».....	28
2.1 Загальна характеристика підприємства «Поїхали з нами».....	28
2.2 Аналіз діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» компанії .....	31
2.3 Діагностика соціального капіталу підприємства «Поїхали з нами» .....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ».....	45
3.1 Методика вимірювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери .....	45
3.2 Системний підхід до управління інвестиціями у формуванні та розвитку соціального капіталу .....	48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	57

## ВСТУП

Соціально-економічні зміни, які відбулися останнім часом в Україні, призвели до трансформації трудових відносин. Все більше значення надається таким соціальним явищам, як формування системи нематеріальних цінностей, перехід до максимального використання творчого потенціалу працівників, а також ряду суто соціологічних моментів: становлення нових форм соціального партнерства, підвищення ролі знання тощо. У зв'язку з цим проблематика соціального регулювання економічної поведінки персоналу підприємств набуває все більшої актуальності.

У науково-теоретичному плані ця тенденція знаходить свій прояв у тому, що на зміну колись панівним одностороннім максималістським та індивідуалістичним концепціям економічної поведінки сьогодні приходять більш виважені теорії, що синтезують традиції соціологічного та економічного підходів. З'являються теорії, що аналізують особливості формування та розвитку окремих людських якостей та здібностей: інтелектуальний капітал, організаційний капітал, соціальний капітал. Одним із актуальних завдань є стимулювання розвитку соціального капіталу підприємства.

Проблематика соціального капіталу стійко увійшла в останні роки в коло основних інтересів як західної, так і вітчизняної соціологічної спільноти. Це можна пояснити тим, що соціальний капітал у ряді інших форм капіталу займає особливе місце, оскільки є першоосновою ефективної діяльності будь-якої організації. Це й обумовлює актуальність обраної для дослідження теми.

Громадська наука досить давно ввела в обіг поняття «соціальний капітал». Більше того, твердження про те, що наявність або, навпаки, відсутність феномена, що стоїть за ним, безпосереднім чином позначається на стані всіх сферах суспільного життя.



Науковою основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі економіки та управління, насамперед, М. Грановеттер, Дж. Коулман, Р. Патнем, А. Портес, Д.М. Герасимчук, О.А. Грішнова, А.М. Колот, О. Демків, Б.В. Буркінський, В.Ф. Горячук, Ю.К.Зайцев, Т.В. Шаповалова, С.В. Шекшня, Н.Я.Яневич, Т.Ю. Сидоріна, Я.А. Жаліло, К.А. Кононенко, В.М. Яблонський, Г. П. Скляр Г.Б. Тимохова, Л. В. Стрельникова та інші.

Сьогодні рівень соціального капіталу становить один із основних факторів, що впливають на економічний розвиток країн і регіонів.

Глобалізація сучасного світу також розширює проблематику соціального капіталу як ресурсу, необхідного для підвищення ефективності економіки, сталого розвитку та міжнародної безпеки.

Якщо говорити по-простому, соціальний капітал – це спілкування. Не лише у кількісному, а й у якісному вираженні. Його формують люди, яких ми зустрічаємо на своєму життєвому шляху, а також міжособистісні зв'язки, які є джерелом різних вигод, – переважно нематеріальних.

Для більшого розуміння соціального капіталу зазначимо, що фінансове становище та авторитет людини зі списку контактів мають тут набагато менше значення, ніж відносини між ними та те, наскільки ефективно вони взаємодіють.

Але не всі людські стосунки вважаються частиною соціального капіталу. Тільки задовольняючи потреби та сприяючи досягненню цілей особистості, соціальні зв'язки перетворюються на капітал. Громадська група стає його елементом, якщо зв'язки, що виникають у ній на підставі загальних норм, корисні для учасників.

На сьогоднішній день величезна варіативність трактувань соціального капіталу та підходів до його вивчення породжує лише один незаперечний висновок: можливо, в довгостроковій перспективі цей концепт і має велике майбутнє як аналітичний інструмент, привабливий для фахівців із різних галузей – соціологи, політологи, економісти, антропологи, але через те, що

навіть до мінімального консенсусу тут ще дуже і дуже далеко, в найближчому майбутньому він швидше за все залишиться красивою і нечіткою ідеєю.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій з розвитку соціального капіталу підприємства ГКТ сфери.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- визначити сутність розвитку соціального капіталу підприємства ГКТ сфери та його стимулювання;
- показати проблеми у формуванні та розвитку соціального капіталу підприємства ГКТ сфери;
- запропонувати методологію оцінки соціального капіталу на підприємстві ГКТ сфери;
- розробити процес, інструменти та модель розвитку та стимулювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери.

Об'єктом дослідження в роботі є підприємство ТОВ «Поїхали з нами».

Предметом дослідження є процедура розробки моделі розвитку та стимулювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери.

Методологічною основою дипломної роботи є системний підхід до вивчення та дослідження поняття «соціальний капітал». Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень тенденцій ринку туристичних послуг, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції.

Теоретичною базою є дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації з аналізу, оцінки та діагностики соціального капіталу

організації можуть бути використана на підприємствах ГКТ сфери для покращення ефективності їхньої діяльності.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ТОВ «Поїхали з нами».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність та зміст поняття «соціальний капітал»

Складність визначення поняття «соціальний капітал» загальновідома. У формальній логіці є термін «розмите поняття», до розряду яких, напевне, і належить названий термін. Підійти до розуміння сутності соціального капіталу в умовах зростання його значущості в сучасній соціальній та економічній теорії вчені намагаються у різний спосіб. Наприклад, шляхом складання типологій. Одна з них запропонована Л.В. Стрельниковою у статті «Соціальний капітал: типологія зарубіжних підходів». Автор виділяє соціальний капітал зовнішнього, внутрішнього та змішаного типів [29].

У найзагальнішому вигляді соціальний капітал позначають як «особливий вид капіталу, що не використовує як своє джерело матеріальні ресурси і представляє собою зв'язки та відносини між людьми, засновані на взаємному очікуванні певної поведінки, взаємних зобов'язаннях та довірі»[28].

Як мінімум з цього визначення можна дійти висновку у тому, що основою даного концепту виявляються соціальні зв'язки, які здатні послужити ресурсом отримання тих чи інших благ. Соціальний капітал, таким чином, є похідною групової солідарності та практик довіри. При цьому серед вчених, як і раніше, не існує єдиної думки ні щодо сутності, ні щодо складових частин даного поняття. Це пояснюється його багат шаровістю, що дозволяє пропонувати різноманітні підходи до вивчення соціального капіталу.

Вивчаючи еволюцію поняття, що цікавить нас, не можна не відзначити, що, в принципі, його важко вважати чимось абсолютно новим. Питанням про

позитивні наслідки, що виникають із входженням індивіда у групу, включаючи довіру до інших людей, задавалися мислителі різних епох. Причому йдеться не просто про аналіз, зосереджений на поведінці людини в колективі, який був ключовою темою соціальної філософії з самого її виникнення, а саме про реконструкцію механізму, згідно з яким у ході зміцнення громадської солідарності генерується якась якість, що робить соціум більш пристосованим до вирішення різноманітних задач.

Термін «соціальний капітал» уперше вжив Лід Джадсон Ханіфан у 1916 році в дискусії щодо розвитку сільських шкіл у США. Будучи педагогом, Ханіфан доводив необхідність виховання в учнів доброї волі, симпатії один до одного, вміння налагоджувати соціальні відносини з людьми, які утворюють соціальну одиницю. Першим кроком до накопичення соціального капіталу, як вважає Ханіфан, має стати об'єднання людей у спільноти:

«Спочатку соціальний капітал має акумулюватися. Потім розпочнеться покращення спільноти. Чим більше люди вкладаються у спільну справу, тим потужнішим буде соціальний капітал групи і тим значнішими будуть дивіденди від соціальних вкладень»[43].

При цьому від акумулювання соціального капіталу вигоду отримують як суспільство в цілому, так і його індивідууми. Проте механізм формування соціального капіталу розробили американським учителем не надто глибоко; фактично Ханіфан лише запропонував гарний термін, а концептуальною основою його забезпечили інші вчені. Незважаючи на це саме за ним назавжди залишилася слава «першовідкривача» феномена, що цікавить нас.

Якщо ж говорити про повноцінну теорію соціального капіталу, то вперше вона була представлена французьким соціологом П'єром Бурдьє у роботі «Форми капіталу», опублікованій у 1980 році. Тут соціальним капіталом було названо «сукупність реальних чи потенційних ресурсів, що з володінням стійкою мережею більш менш інституціоналізованих відносин взаємного знайомства і визнання – інакше кажучи, із членством групи» [1].

Важливо підкреслити, що, на думку Бурдьє, обсяг соціального капіталу, крім широти мережі взаємних зв'язків, якими розпоряджається індивід, впливає також володіння іншими формами капіталу — економічним і культурним. Довіра, що супроводжує обмін ресурсами у межах використання соціального капіталу, стає тим міцнішим, чим більшим обсягом економічного і культурного капіталу має індивід, оскільки «обміни, що породжують взаємне визнання, передбачають підтвердження деякого мінімуму об'єктивної однорідності» [1].

Виходить, що незалежно від наявності усвідомлених бажань ми отримуємо користь від взаємодії з ближніми. Власне, саме тому міцні суспільні зв'язки розглядають як один із видів капіталу.

Досить важливим є виділення індивідуального та соціального капіталів групи, організації у межах соціального капіталу взагалі. Вважаємо, що теорія соціального капіталу досі сформувала завершене розуміння кожного з цих типів. Хоча, безумовно, у роботах зарубіжних дослідників явно присутній зазначений поділ. Так, Дж. Коулман пише, що на відміну від інших форм капіталу, соціальний капітал «...властивий структурі мереж між акторами та серед них. Це не залежить ані від самих акторів, ані від засобів виробництва. Більше того, організації, що переслідують певні цілі, можуть бути акторами (так званий корпоративний актор), як і індивід. Мережі всередині корпоративних акторів також можуть створювати для них соціальний капітал (при цьому найбільш відомим прикладом є обмін інформацією, що дозволяє встановлювати фіксовані ціни в межах однієї галузі)...» [14].

Тим самим Коулман фіксує двоїстість власності соціального капіталу – суспільну та індивідуальну. Цікаво, що Коулман пропонує й іншу класифікацію соціального капіталу, що включає три його форми: зобов'язання та очікування, що залежать від надійності соціального середовища, здатність соціальної структури до передачі інформаційних потоків та норм, що супроводжуються санкціями.

Сутність соціального капіталу (особливість, властива більшості форм соціального капіталу, що відрізняє його від інших форм капіталу) полягає в його вираженні як суспільне благо: актор або актори, що створюють соціальний капітал, зазвичай отримують лише малу його частину. А це призводить до недостатнього інвестування у соціальний капітал [24].

Ідея соціального капіталу як суспільного блага розвивається і Р.Патнем. У книзі «Працююча демократія» він дає таке визначення соціального капіталу: «...Соціальний капітал відноситься до характеристик соціальної організації, таких, як довіра, норми, мережі, які можуть поліпшити ефективність суспільства...» [41].

У своїй пізнішій книзі «Боулінг наодинці» («Bowling Alone») Патнем визначає соціальний капітал як «мережі між індивідами – соціальні зв'язки та норми взаємності, які з них (мереж) витікають», фокусуючи увагу насамперед на зовнішніх, громадських, а не на приватних ефектах соціального капіталу.

Патнем розглядає соціальний капітал та громадянське суспільство як основні передумови для суспільного добробуту, «коли довіра та соціальні мережі добре розвинені, індивіди, фірми, райони і навіть нації процвітають»[44].

Близький до такого розгляду соціального капіталу Остом, згідно з яким соціальний капітал – це «розділювані знання, норми, правила та очікування щодо зразків взаємодії, які групи індивідів здійснюють як діяльність, що повторюється» [41].

У ранніх роботах А. Портеса висловлюється думка, що здатність до накопичення соціального капіталу перестає бути індивідуальною характеристикою особистості, вона є особливістю того зв'язку відносин, який вибудовує індивід. Таким чином, соціальний капітал – продукт включеності людини до соціальної структури [18].

У матеріалах відомого проекту Світового банку соціальний капітал розглядається як ресурс, необхідний для економічного розвитку не просто

окремих соціальних груп, організацій, а й навіть цілих країн: «...нині вже відомо, що ці три типи капіталу (фізичний, людський та природний) лише частково визначають процес економічного зростання, тому що вони не надають значення способу організації та взаємодії економічних агентів для створення економічного зростання та розвитку...» [42].

Найбільш повно мережевий підхід до розгляду соціального капіталу відображено у працях американського дослідника М. Грановеттера. Відповідно до його теорії, сучасне суспільство пронизане мережами соціальних зв'язків між індивідами [3].

Соціальні мережі характеризуються своєю здатністю знижувати транзакційні витрати та ймовірність опортуністичної поведінки. Особисті зв'язки грають особливо важливу роль індивідів, взаємодіючих над ринком праці. Загалом, згідно з концепцією М. Грановеттера, дії індивідів є соціально зумовленими, укоріненими в мережах міжособистісного спілкування та формуються структурою соціальних відносин суб'єктів.

М. Грановеттер виділяє два види соціальних зв'язків, властивих соціальним мережам: сильні зв'язки (об'єднують членів сім'ї, родичів, близьких друзів) та слабкі зв'язки (з'єднують приятелів, знайомих, товаришів по службі) [3]. Прийнято вважати, що в індивіда з добре розвиненими слабкими зв'язками ширші можливості доступу до різноманітних ресурсів. При цьому сильні зв'язки мають знижений інформаційний потенціал, тому що родичі і близькі друзі, як правило, мають схожу інформацію. Індивіди, що мають великі слабкі зв'язки, найчастіше належать до різних соціальних груп і мають доступ до різноманітніших ресурсів.

Відомі українські вчені також досліджували питання змісту соціального капіталу. Так, професор О.А. Грішнова вважає, що соціальний капітал – це «наймолодша» і «найневловиміша» серед досліджуваних категорій. Він є особливою формою капіталу, існує в таких елементах громадської організації, як соціальні мережі, соціальні норми та довіра, які створюють умови для координації та кооперації задля взаємної вигоди [4].



На думку А.М. Колота, соціальний капітал – це сукупність суспільних причинно-наслідкових зв'язків, що встановлюються між окремими індивідами та соціальними групами для ефективної економічної взаємодії на основі довіри та взаємності зобов'язань [13].

Ґрунтовні розробки у розумінні соціального капіталу зробив український вчений О. Демків. Він аргументує необхідність дослідження соціального капіталу на трьох рівнях громадського облаштування. Залежно від того, що розуміється під соціальним капіталом – колективне чи індивідуальне благо, він виділяє такі його три стани: індивідуальний соціальний капітал (або, як А. Демків його називає, «мережевий капітал») – механізм зниження засобів трансакцій між індивідами у результаті прямого чи опосередкованого знайомства з-поміж них; груповий соціальний капітал мезорівня – це механізм зниження засобів трансакцій між індивідами внаслідок їхньої приналежності до однієї соціальної спільноти; груповий соціальний капітал макрорівня – це механізм знання засобів трансакцій між індивідами внаслідок їхньої приналежності до одного суспільства [5].

Український академік Буркінський Б.В. пропонує розглядати соціальний капітал у двох аспектах – як соціальний ресурс та як соціальне середовище. Відповідно:

– соціальний капітал як соціальний ресурс – це сукупність реальних чи потенційних ресурсів, пов'язаних із наявністю стійкої мережі відносин взаємного знайомства та визнання, що забезпечує своїм членам підтримку у вигляді колективного капіталу;

– соціальний капітал як інституційне середовище – це сукупність чинних формальних та неформальних норм (правил) та організацій, що дозволяють соціальним групам та суспільству в цілому організувати своїх членів для вирішення спільних економічних (на основі ефективного використання ресурсів) та соціальних (на основі соціальної справедливості) задач [2].

Таке розуміння соціального капіталу дає можливість стверджувати, що це ресурс, як і інші види капіталу. Але в той же час визначення соціального капіталу як інституціонального середовища дозволяє говорити про особливу роль цього виду капіталу, оскільки інші види капіталу діють у певному інституційному середовищі, що, безперечно, впливає на ефективність їх використання.

Інший український вчений – професор Зайцев Ю.К. розглядає соціальний капітал у наступному трактуванні: «система цілеспрямованих соціальних зв'язків, що виникають на рівні суспільства та на рівні окремого підприємства, фірми та забезпечують соціальну організацію відносин між основними суб'єктами господарської діяльності, основу якої складають взаємодію, довіра, надійність та прозорість у відносинах» [7].

Усі представлені висловлювання однак розглядають соціальний капітал як атрибут організації. Однак ці цитати з робіт відомих соціологів не цілком прозорі. Вважаємо, що слід чіткіше розділяти соціальний капітал індивіда та групи. У кожному з цих випадків є власні характеристики, термінологічні відмінності. Таким чином, виникає певна некоректність в результаті того, що автори, акцентуючи увагу на неоднозначності феномена соціального капіталу і відштовхуючись від цього розуміння, не доводять класифікаційну процедуру до кінця, внаслідок чого виникають знову ж таки логічні помилки – в результаті процесу поділу його члени містять спільні елементи, що веде до плутанини та нерозуміння.

Тож, доцільно буде запропонувати власне визначення соціального капіталу, ми пропонуємо використовувати визначення соціального капіталу саме як соціальних зв'язків. Структура зв'язків, чи структура знайомств, визначає доступ людини до товарів та інформації у вигляді відповідних каналів. Для виміру соціального капіталу необхідно враховувати силу зв'язків, і навіть якісне розмаїття включених у ці зв'язкові взаємодії індивідів.

## 1.2 Основні підходи організацій до формування соціального капіталу

Здатність співробітника до нарощування соціального капіталу стає однією з значних умов розвитку сучасного підприємства, оскільки ефективне застосування у виробництві знань, інноваційних та творчих здібностей стає головним чинником економічного зростання.

Нематеріальні характеристики співробітників, такі як здатність встановлювати взаємовідносини зі споживачами, лояльність і готовність йти на ризик набувають все більшого значення, внаслідок чого підприємства шукають способи їхньої формальної оцінки. Усвідомлюючи, наскільки дорогим і унікальним є потенціал таких людських якостей, організації намагаються трансформувати їх у щось конкретніше – у соціальний капітал.

У міру того як поняття «соціальний капітал» впроваджується в корпоративний лексикон, багато підприємств використовують його, не роблячи жодних спроб виміряти чи керувати активами.

Сучасний ринок праці надає фахівцям більшу свободу у виборі роботодавців. Одна з основних причин, що впливають на догляд співробітника компанії, полягає в тому, що вони не відчують своєї затребуваності або не бачать реальних перспектив реалізації свого потенціалу. Управління соціальним капіталом сприяє ефективному використанню знань та досвіду працівника, з метою допомогти йому повністю розкрити свої внутрішні резерви та можливості.

Соціологи виділяють сім основних функцій соцкапіталу:

Інтегративна – окремі люди та спільноти об'єднуються на підставі загальних принципів, ідеалів, взаємної довіри для обміну ресурсами та досягнення загального блага.

Інформаційна – підвищується доступність інформації, з'являється більше можливостей для її використання у різних сферах життя.

Освітня – набуття нових знань у вигляді діалогу, обмін ідеями, розвиток комунікативних навичок.

Суспільний контроль – моральні цінності та норми поведінки не існують самі по собі, їх встановлює та контролює соціум.

Ідентифікаційна – взаємодія із різними людьми розширює можливість самовизначення.

Функція соціальної підтримки – коло спілкування розростається завдяки обміну контактами.

Креативна – колективне вираження громадської думки, привернення уваги до важливих проблем через проведення акцій та флешмобів.

Управління соціальним капіталом – це вплив на процеси його життєвого циклу, реалізований відповідно до стратегії конкретної організації для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

До основних завдань управління соціальним капіталом компанії належать забезпечення зростання цінності даного капіталу, безперервності його кругообігу, взаємодії між різними його елементами, а також ефективність інвестицій у людські активи.

Прихильники концепції управління соціальним капіталом стверджують, що, вимірюючи та аналізуючи вплив співробітників на фінансові показники компанії, організації здатні здійснювати відбір, проводити моніторинг, керувати та розвивати потенціал своїх співробітників з метою перетворення їхніх людських якостей на значні фінансові показники організації. Цей підхід має на увазі пошук ефективних способів кількісної оцінки того, що раніше вважалось нематеріальними активами, при цьому фахівці, які реалізують дані методики, вважає, що в бізнесі подібні підходи вже застосовуються [31].

Незважаючи на це багато керівників компаній не бачать необхідності в інвестиціях у програми розвитку соціального капіталу (наприклад, навчання персоналу), оскільки передбачають ті складнощі, які можуть виникнути щодо повернення подібних вкладень. Багато аналітиків і керівників стверджують, що соціальний капітал не може бути підданий будь-якому виміру, і говорять про те, що компанії девальвують цінність можливостей співробітників,

намагаючись застосовувати до них ті ж оцінки, які використовуються для фінансових активів.

Не можна погодитися, що виміри соціального капіталу, зазвичай, мало коректні, проте, процес його виміру вкрай необхідний. Його точна кількісна оцінка об'єктивно неможлива, та й насправді не завжди потрібна. Але компанії поступово починають розуміти залежність фінансових результатів від соціального капіталу – залежність, яку неможливо розрахувати традиційними бухгалтерськими методами.

Компанії усвідомлюють, що це залежність може простежуватися, і може й не простежуватися у конкретних цифрах чи показниках, визначальних цінність соціального капіталу. Але, здійснюючи спроби кількісно виміряти її, вони можуть визначити, у чому полягає сприяння кожного працівника розвитку компанії, наскільки він відданий своїй роботі, яка думка сформована у нього щодо компанії та яка ймовірність того, що він звільниться. Нерідко в ході оцінки соціального капіталу компанії мають можливість сформулювати уявлення про свої організації та отримують необхідну інформацію для подальшої роботи.

Дедалі більше прихильників набуває думку, що соціальний капітал – це найцінніший ресурс як для окремої компанії, але й суспільства загалом, набагато значиміший, ніж природні ресурси чи багатство. Соціальний капітал більшою мірою, ніж заводи, обладнання та виробничі запаси є зараз показником економічного зростання, ефективності та конкурентоспроможності [6].

Виникнення соціального капіталу має суб'єктивний характер, оскільки його джерело – соціальний потенціал індивідуума – значною мірою підпорядкований ментальній моделі його носія, і тільки потім організаційному зовнішньому середовищі, що розвиває його або обмежує.

Соціальний потенціал індивідуума необхідно розглядати не тільки як накопичений людиною резерв морального та фізичного здоров'я, творчої, підприємницької та громадянської активності, загальнокультурної та

професійної компетенції, а й як благо, що стосується об'єктів договірних відносин.

З урахуванням видів потреб підприємства доцільно визначити чотири види благ, джерелом яких є соціальний потенціал індивіда: інтелектуальні, виробничі, соціальні та духовні.

Інтелектуальні блага націлені в розвитку підприємства, підвищення ефективності господарювання та її адаптацію змін зовнішньої та внутрішньої середовища.

Виробничі блага – це здатність до праці, високий рівень розвитку вмінь та навичок, необхідні виконання окремих обов'язків і видів робіт.

Соціальні блага (відкритість спілкування, толерантність, повага, емпатія, співпереживання та прагнення ділитися досвідом, знаннями тощо) та духовні блага (цінності та традиції, що віками формують національну психологію), формують умови для співпраці людей, створюють сприятливий клімат у команді для творчої та пізнавальної активності, які є основою психічного здоров'я співробітників та взаємовідносин між ними.

Крім того, вони дозволяють об'єднати людей однією метою, спільною справою виходячи з внутрішніх мотивів, які здатні створити ефективну систему комунікації.

Виходячи з того, що соціальний потенціал індивідуума є однією з основних потреб компанії для функціонування, користь якого виражається у визначенні очікуваної частки його участі в людському потенціалі компанії та, у результаті, у набутому економічному ефекті – соціальному капіталі компанії.

Людина ж як носій цього блага, влаштовуючись на роботу та пропонуючи його роботодавцю, реалізує свій соціальний капітал, лише в тій частині, в якій він хотів би використати ЧПИ на підприємстві, виходячи зі своїх бажань та переваг. Також слід розглядати найм людей працювати як оренду підприємством соціального потенціалу індивідуума, обсяг його

використання повністю визначає людина, з свого суб'єктивного бажання і рішення.

Закладений ресурс у індивіді може не використовуватися у його повному обсязі протягом основної форми активності суб'єктів – трудовій, виробничій діяльності, оскільки не всі соціальні, психометричні та поведінкові особливості особистості були задіяні. Це може бути пов'язано з багатьма причинами, у тому числі: наявність особливих знань, які не потрібні для поточної діяльності; професійне «вигоряння», що має різне походження, але переважно залежить від запропонованих умов праці: технічні та організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні природні.

У будь-якому випадку існує так звана «некорисність» соціального потенціалу індивідууму для компанії, зниження якої підвищує ефективність його використання.

«Некорисність» соціального потенціалу особистості – це нереалізована можливість задовольнити одну чи кілька потреб підприємства через об'єктивні чи суб'єктивні причини. Значна частка соціального потенціалу особистості лишається без участі у виробничій діяльності. Виникаюча «некорисність» – це резервне джерело зростання соціального капіталу підприємства [11].

Таким чином, формування соціального потенціалу індивіда та соціального капіталу підприємства передбачає досягнення двох взаємопов'язаних цілей: створення сприятливих умов праці та розвиток здібностей людини у процесі трудової діяльності; підвищення ефективності виробництва, зокрема за рахунок контролю якості.

Проблеми управління соціальним капіталом пов'язані зі специфікою даного активу, який надає компанії особливого характеру. Управління соціальним капіталом є цінним активом, вкладення у який приносять дохід, що покриває витрачені гроші. Мірою ефективного управління соціальним капіталом є максимально можлива додана вартість, що людина може створити для підприємства.

У свою чергу управління соціальним капіталом може розглядатися як процес створення цінності через управління соціальними ресурсами. В інноваційній економіці підхід до управління людьми стає завданням найвищого стратегічного рівня. Успіху підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності є результатом ефективного управління соціальним капіталом.

### 1.3. Питання реалізації соціального капіталу сучасних підприємств ГКТ сфери

Враховуючи вищенаведене, соціальний капітал необхідно розглядати як об'єкт управління компанією. Сьогодні ж соціальний капітал у більшості випадків розглядається підприємствами як частина нематеріальних активів. Проте природа соціального капіталу має подвійну природу. З одного боку, вона невіддільна від її носія (працівника чи групу працівників). З іншого боку, укладання довгострокових відносин із фіксованим договором підприємства дозволяє розглянути навички та компетенції працівника, як частину нематеріального, а в деяких випадках навіть як матеріальні активи компанії.

Таким чином, включення соціального капіталу до складу нематеріальних активів може бути підтверджено тим, що в період дії договору знання та навички працівника (що не мають фізично відчутної форми) можуть бути оцінені в грошах.

Незважаючи на очевидну суперечність ідей, у тому числі включення соціального капіталу в матеріальні активи, можна відзначити, що деякі компетенції людини, а також інші характеристики (наприклад, зовнішній вигляд моделювання туристичного маршруту, швидкість реакції туроператора на зміни зовнішнього середовища, туристична логістика та ін.) можуть набувати дуже відчутних форм.



На рисунку 1.1 показано місце людського капіталу структурі капіталу організації.

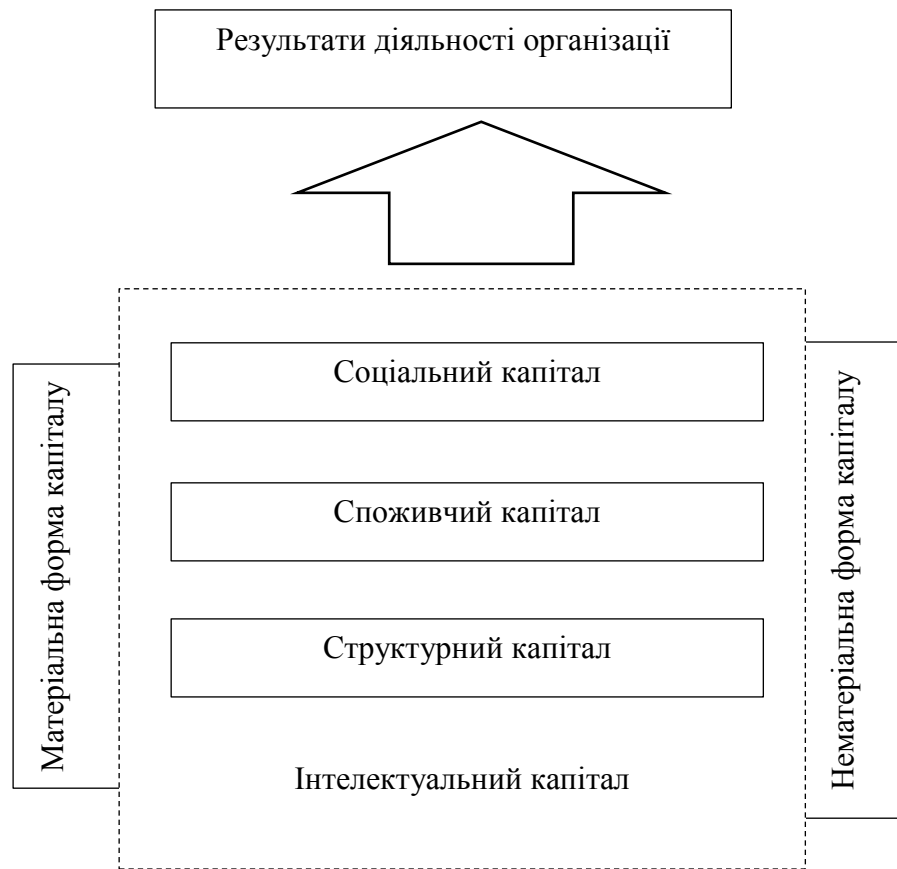


Рис. 1.1 – Соціальний капітал в структурі капіталу організації

Практика використання людських ресурсів на вітчизняних підприємствах показує, що, незважаючи на досить високий кадровий потенціал, його реалізація ускладнена з низки причин, серед яких відсутність ефективних практичних механізмів здійснення інвестицій у її формування та реалізацію та оцінки ефективності подібного типу інвестування. Це, у деяких випадках, незважаючи на зростання кількості компаній, інвестицій в освіту та навчання співробітників щороку на 3-4%, не дозволяє зробити інвестиційну діяльність у цій галузі методичною, орієнтуючись на стратегічні формування кадрового потенціалу організації – основа для створення довгострокових конкурентних переваг .

Саме тому є доцільною адаптація відомих інструментів управління інвестиціями до конкретних характеристик персоналу як об'єкта інвестиційної діяльності, включаючи розробку комплексних інвестиційних проектів у цій галузі.

Інвестиції у формування соціального капіталу мають вирішальне значення для керівництва та співробітників організації. У цьому аспекті інвестиції можуть не лише підвищити ефективність використання всіх матеріальних та нематеріальних активів, а й сформувати корпоративну культуру, що базується на командному дусі.

Системний підхід до управління інвестиціями у формуванні та розвитку соціального капіталу передбачає розбиття співробітників на однорідні групи (класи), що характеризуються деякими загальними характеристиками. Наприклад, А. Стюарт, у своїй роботі, пропонує ці характеристики враховувати як внесок працівника у формування доданої вартості та можливість його заміни [30].

У результаті соціальний капітал підприємства втілюється в людях, яких важко замінити та визначає виробництво конкурентоспроможних товарів та послуг. Вони, за словами Стюарта, – капітал компанії, інші лише визначають вартість праці.

З погляду розподілу інвестицій на основі зазначеної класифікації, власники підприємств ГКТ сфери скорочуватимуть інвестиції у розвиток кадрового потенціалу, робота якого практично не впливає на формування доданої вартості.

На практиці часто важко визначити вклад окремого працівника на додану вартість, розмір якої визначається, у тому числі загальною економічною ситуацією та вміє чітко вказувати довгострокові переваги організації.

Розглянутий розвиток ідеї з урахуванням цього факту дозволяє нам запропонувати модифікований методичний підхід до класифікації

співробітників з точки зору доцільності інвестицій у їх розвиток. Тут як класифікаційні характеристики пропонується розглядати:

- внесок працівника у забезпечення конкурентоспроможності;
- складність заміни;
- тривалість його договору.

Остання характеристика може бути оцінена під час проведення аналізу, або (для змінних працівників важко) розглядатись як потенційна можливість.

Детальна характеристика пропонованої методики міститься в третьому розділі цього дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

#### ПІДПРИЄМСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

##### 2.1 Загальна характеристика підприємства «Поїхали з нами»

Турагентство «Поїхали з нами» – мережа №1 туристичних агенцій в Україні. Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «Мережа відпочинку «Поїхали з нами». Код ЄДРПОУ – 41895182.

На ринку туризму понад 18 років. Послугами мережі користувалися понад 980 000 клієнтів. Компанія налічує понад 400 офісів, розташованих у 108 містах України. Мережа має представництва й у інших країнах. Компанія пропонує тури в понад 61 000 готелів по всьому світу.

Партнери «Поїхали з нами» – це лише перевірені компанії – оператори, у послугах яких компанія абсолютно впевнена. Спектр послуг цих компаній широкий, що знову ж таки дозволяє зробити саме ту пропозицію, яка ідеально підійде будь-якому споживачу, від найдешевших варіантів, «гарячих» турів до VIP пропозицій.

«Поїхали з нами» також надає послуги з продажу авіа-квитків, автобусних та залізничних квитків. Компанія має можливість підібрати своїм клієнтам оптимальні, найбільш економічні маршрути, і, якщо буде потрібно, максимально комфортне стикування при далеких перельотах [20].

Крім того, до переліку послуг турагентства входять:

- надання пільгового телекомунікаційного зв'язку TrevelSIM, що дозволяє клієнтам значно заощаджувати на телефонних дзвінках;
- оформлення страхування;
- візова підтримка (консультації та допомога в отриманні віз для зарубіжних подорожей, де це необхідно);

- програма освіти закордоном (консультування та організація вступу до іноземних вишів).

Наразі у 2021 році компанія під впливом нестабільної економічної ситуації на ринку розвивається не так динамічно, проте тримає свій сегмент ринку та своїх клієнтів. Послугами «Поїхали з нами» користуються щодня близько 800 людей.

В м. Запоріжжя також існують представництва компанії, вони розташовані за адресами:

- вул. Гоголя, б.43;
- вул. Українська, б.42;
- пр. Соборний, б.51.

Організаційна структура головного офісу компанії в м. Київ представлена на рис. 2.1:

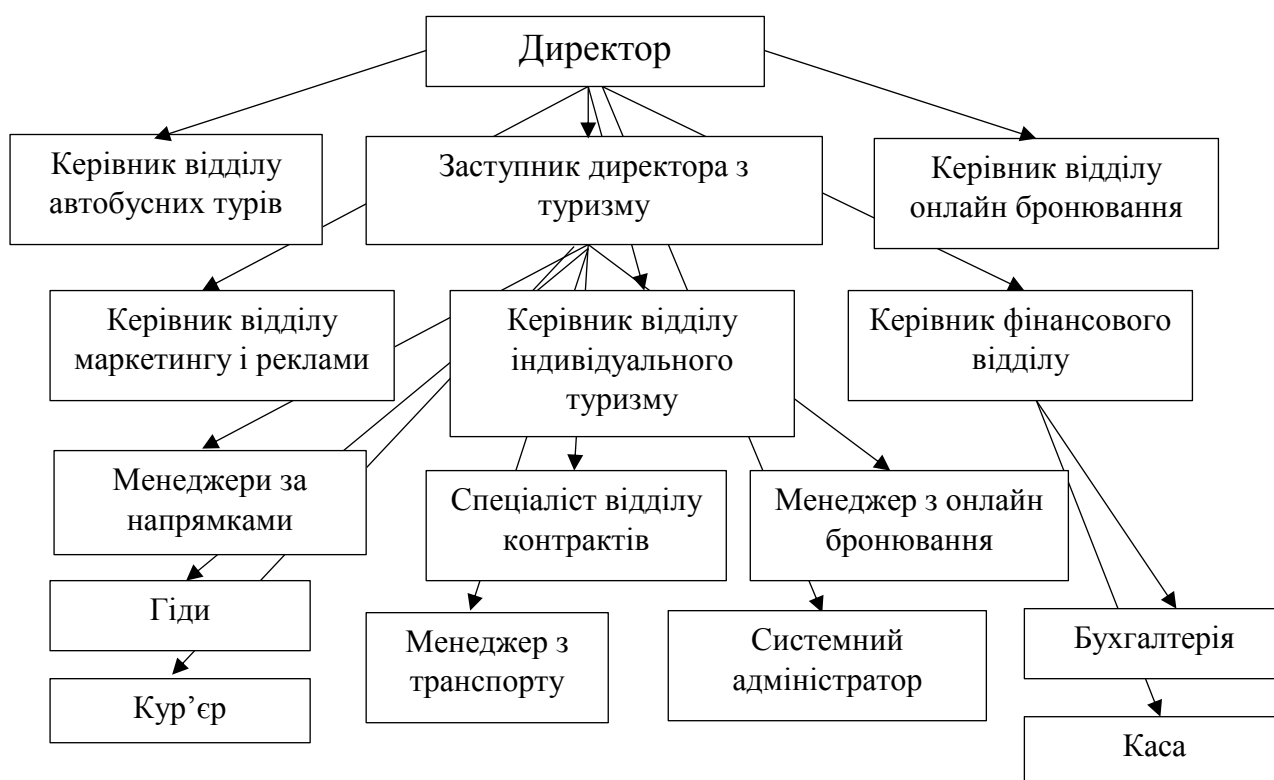


Рис. 2.1 – Організаційна структура представництв туристичної компанії «Поїхали з нами» в Запоріжжі

Види діяльності за КВЕД:

73.11 – Рекламні агентства;

63.99 – Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

82.99 – Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;

82.30 – Організування конгресів і торговельних виставок;

79.90 – Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;

77.40 – Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами.

Предметом діяльності компанії «Поїхали з нами», зафіксованим в засновницьких документах, є:

– виробництво товарів і послуг як приватним громадянам, так і колективним підприємствам Україні та ін. держав;

– комерційна, торгово-закупівельна, посередницька діяльність;

– маркетингові та рекламні послуги підприємствам, організаціям і приватним особам;

– здійснення туристичного та екскурсійного обслуговування, як в Україні, так і в країнах СНД, а також за кордоном;

– організація виставок, аукціонів, торгів, ярмарків, симпозіумів, культурно-видовищних та благодійних заходів;

– здійснення експортних та імпорتنих заходів у сфері реалізації новітніх технологій, обладнання, товарів, у встановленому законом порядку;

– здійснення іншої зовнішньоекономічної діяльності, керуючись при цьому чинним законодавством;

– інші види діяльності, не заборонені законодавством України і відповідають цілям Статуту підприємства.

Організаційна структура запорізьких представництв є однаковою та представлена на рис. 2.2:

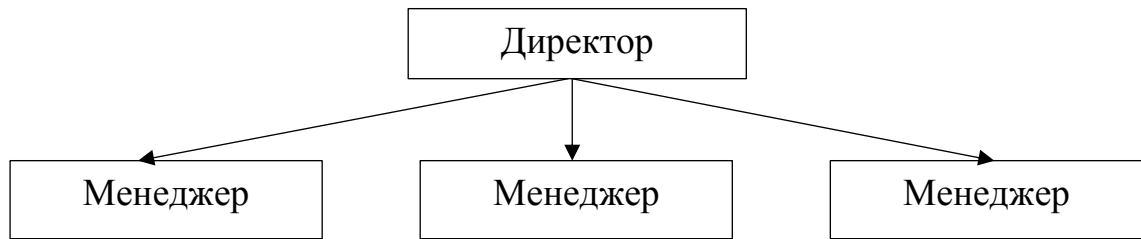


Рис. 2.2 – Організаційна структура запорізького представництва туристичної фірми «Поїхали з нами»

## 2.2 Аналіз діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами»

До 2023 р. послугами підприємства скористалося понад 980 000 туристів України. Послугами «Поїхали з нами» користуються щодня близько 800 людей. Підприємство здійснює як групові поїздки, так і індивідуальні тури. До кожного туристичного сезону ТОВ «Поїхали з нами» відкриває нові захоплюючі маршрути для своїх клієнтів, які вже встигли оцінити якість та рівень обслуговування.

У 2018-2020 роках підприємство обслужило загалом 150 000 туристів. З них: 60 000 осіб, що виїжджали закордон. 15 000 осіб – іноземних туристів та більшість подорожуючих усередині країни – 75 000 осіб.

Найбільш популярні туристичні напрямки серед українських туристів стандартно: Туреччина, Єгипет та Кіпр. За цими напрямками у 2018-2020 роках ТОВ «Поїхали з нами» обслужило 14 979 клієнтів (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Кількість клієнтів туристичного підприємства «Поїхали з нами» за країнами, 2018 – 2020рр.

Країни	2018 р., осіб	2019 р., осіб	2020 р., осіб	Абсолютне відхилення	
				2020-2018 рр., осіб	2020-2019 рр., осіб
Єгипет	1568	1689	1475	-93	-214
Туреччина	1754	1790	1598	-156	-192
Країни Європи	567	613	254	-313	-359
Інші	1270	1436	965	-305	-471
Всього:	5159	5528	4292	-867	-1236

Таким чином, кількість клієнтів туристичного підприємства за останні 2 роки зменшилась, на 867 особи у 2020 році в порівнянні з 2018 р., та на 1236 особи у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком.

ТОВ «Поїхали з нами» постійно розширює свою агентську мережу. Сьогодні з компанією активно співпрацює понад два десятки туристських підприємств, які є посередниками у наданні послуг туристу, на основі агентського договору на взаємовигідних умовах.

Також ТОВ «Поїхали з нами» набуває туристичних послуг як агент у таких великих туристичних операторів, таких як: «Turtess», «Teztour», «Anextour», «Coral travel» та ін.

Для організації виїзного туризму ТОВ «Поїхали з нами» співпрацює з багатьма зарубіжними партнерами, такими як Visit Europe – у Чехії; Evelina tour та Harry tour – у Туреччині; Terramar tour в Іспанії, Італії, Єгипті, ОАЕ; Англії, Німеччині, Угорщині та ін.

З питань безпеки туристів під час подорожі ТОВ «Поїхали з нами» співпрацює зі страховою компанією «Брокбізнес».

Широкий спектр туристських пропозицій, гнучка система знижок, індивідуальний підхід до навчання та підготовки співробітників, а також тісні зв'язки з провідними туроператорами зарубіжних країн дозволяють компанії повністю відповідати рівню сучасних вимог.



Основним напрямком підприємства є надання туристських послуг до країн Середземномор'я, найпоширенішим туристським маршрутом є Туреччина.

Також турфірма розробляє нові, цікаві пропозиції як за міждміськими напрямками, так і всередині країни.

Тури Європою: Чехія, Великобританія, Австрія, Іспанія, Франція, Італія, Угорщина.

Екзотичні тури: Об'єднані Арабські Емірати, Єгипет, Таїланд, Канарські острови, Мальдіви, Сейшельські острови.

Відпочинок в Україні: Трускавець, Карпати.

Для отримання повної картини положення підприємства на ринку та визначення внутрішніх проблем та сильних сторін використаємо SWOT-аналіз. Цей метод також допомагає визначити можливі ризики при здійсненні діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання.

Для аналізу довкілля підприємства використовується PEST-аналіз. Він необхідний при маркетингових дослідженнях ринку, у якому організація веде свою діяльність.

На прикладі ТОВ «Поїхали з нами» проведено SWOT та PEST-аналізи.

У таблиці 2.2 представлені результати проведення SWOT аналізу.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Поїхали з нами»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Освічене та динамічне керівництво;            Налагоджена система взаємодії з провідними туроператорами;            Потік туристів, що зростає з року в рік (у в тому числі наявність внутрішнього попиту);            Гарна репутація фірми у споживача;            Стабільне становище на ринку;            Налагоджена технологія роботи;            Наявність Інтернет-сайту турфірми;            Сформований імідж.</p>	<p>Збої у комунікаціях;            Недоліки у рекламній політиці;            Середній рівень цін;            Низький рівень сервісу (додаткові послуги);            Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень;            Недостатній контроль виконання наказів та розпоряджень.</p>

## Продовження таблиці 2.2

Можливості	Загрози
<p>Розширення кола споживачів;  Вихід на нові сегменти ринку, розвиток нових напрямків діяльності;  Розширення продуктової лінії з метою задоволення потреб великої кількості клієнтів;  Поліпшення якості обслуговування клієнтів;  Модернізація технічних процесів;  Вихід на регіональний ринок;  Наявність стимулюючих програм та податкових пільг;  Підвищення рівня життя населення, отже, збільшення платоспроможного попиту.</p>	<p>Збройні дії в країні;  Поява сильного конкурента на ринку;  Зниження темпів зростання ринку;  Несприятлива зміна валютного курсу;  Спад в економіці;  Зміни у смаках та уподобаннях споживачів;  Погіршення політичних відносин з іншими країнами;  Несприятливі зміни клімату в інших країнах;  Нестабільні ситуації, як в Україні, так і в інших країнах;  Технологічне відставання від основних конкурентів.</p>

Таким чином, на підставі таблиці 2.2 можна зробити такі висновки:

- 1) Збоям в комунікаціях можна запобігти за допомогою вмілого керівництва. Для подолання таких ситуації у майбутньому необхідне постійне здобуття нових знань, тобто надання курсів підвищення кваліфікації управлінського персоналу.
- 2) Вихід нові сегменти ринку, розвиток нових напрямів діяльності дозволить наростити темпи зростання ринку.
- 3) Поява сильного конкурента може спровокувати кризу для підприємства. Для його подолання потрібне покращення якості обслуговування клієнтів, модернізація технічних процесів.
- 4) Зміну у смаках та уподобаннях споживачів можна подолати шляхом розширення продуктової лінії.
- 5) Збройні дії в Україні та погіршення політичних відносин з іншими країнами спричинить переорієнтування ринку та відкриття нових сфер діяльності.
- 6) Підвищення рівня життя населення може сприяти тому, що діяльність підприємства буде спрямовано на країни з високим рівнем економічного розвитку.

7) Несприятлива зміна клімату в інших країнах може спровокувати зростання популярності зимових видів відпочинку, що означає вихід на регіональний ринок.

8) Середній рівень цін забезпечується постійно зростаючим потоком клієнтів.

9) Існуючі проблеми рекламної політики можна вирішити за допомогою професійно розробленої маркетингової кампанії.

10) Неучасть персоналу в управлінській діяльності виникла через недостатнє делегування повноважень.

11) Низький рівень сервісу може сприяти у майбутньому впливу клієнтів від цієї туристичної компанії. Тому необхідно налагодити механізм для того, щоб клієнт зміг самостійно без особистого відвідування підприємства оформити путівку на сайті.

Результати проведення PEST-аналізу ТОВ «Поїхали з нами» наведено в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ТОВ «Поїхали з нами»

Політичні фактори	Економічні фактори
1	2
Нестабільна політична ситуація в країні; Прийняття сприятливого закону у галузі туризму; Підвищення ставок оподаткування; Візові режими між країнами; Підписання договорів та угод із зарубіжними країнами	Зростання інфляції; Слабка купівельна спроможність; Продовження економічного зростання регіону; Підвищення цін на транспортні послуги; Підвищення податків із фонду оплати праці; Несприятливий діловий клімат.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Відсутність у значної частини населення заощаджень; Можливість вивчення та застосування зарубіжного досвіду та використання ефективних методів управління людськими ресурсами; Страх поїздки за кордон у частини населення;	Можливість впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі Інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції; Сучасні транспортні засоби.

## Продовження таблиці 2.3

1	2
Страх авіаперельотів; Незначна кількість туристів, які вміють самостійно організувати відпочинок за кордоном; Зниження народжуваності.	

З таблиці 2.3 можна зробити такі висновки:

1) Великий вплив на діяльність підприємства надають політичні чинники. Постійні зміни у законодавстві спонукають керівництво підприємства вносити зміни до діяльності підприємства.

2) Відбувається посилення контролю у плані податків. За оцінкою Національного Банку України такі заходи можуть призвести до збільшення інфляції та зниження купівельної спроможності населення.

3) Побоювання поїздок за кордон і відсутність накопичень служить великим бар'єром для більшості людей при організації відпочинку. Через це люди відмовляються від мандрівок.

4) Незначна кількість туристів, які вміють самостійно організувати відпочинок за кордоном, не користуються послугами компанії, а це означає, що більшість людей потребують послуг туристських фірм.

5) Впровадження нових технологій потребує достатнього фінансування, що можливо при зростанні числа клієнтів організації.

Туристичні фірми, як правило, не мають у своєму розпорядженні значної частини власних активів загального призначення наприклад, приміщення самої туристичної організації, обладнання. Більша частина майна таких підприємств, включаючи те ж приміщення, взята в оренду або отримана за договором лізингу, а це означає, що вона не є гарантом для кредитних установ при прийнятті рішень про надання позикового капіталу.

При калькуляції туру, основного продукту туристичної фірми, враховуються такі статті як сума цін, розцінок та тарифів на послуги, що

надаються туристам. Це витрати, які несе підприємство у зв'язку з організацією своєї діяльності.

Необхідно максимально точно врахувати накладні витрати, щоб вони покривались частиною ціни турів, що продаються.

Обов'язково повинні бути враховані витрати на рекламу, маркетинг, відрядження, представницькі заходи, навчання та адміністративні витрати.

Прибуток, який додається до собівартості туру, зазвичай складає 20 – 30% від собівартості, однак може варіюватися, оскільки на вартість туристичного продукту можуть впливати ціни конкурентів, сезонність, загальне економічне та політичне становище у країні.

Отриманий прибуток може витрачатися на подальший розвиток фірми, наприклад, на розробку нових турів, оплату рекламних турів працівникам туристичної організації, передоплату за блоки місць на чартерних авіаперевезеннях тощо.

Найточнішу картину організації діяльності туристичної фірми відображають фінансові показники.

Загальна ліквідність складає 2.4, а термінова 1.

Можна зробити висновок, що становище даної туристичної фірми на ринку є міцним та стабільним, показники ліквідності дають можливість визнати підприємство фінансово спроможним залучати додаткові інвестиційні кошти для розширення масштабів своєї діяльності.

Проаналізувавши ефективність використання основних фондів туристичної фірми «Поїхали з нами», бачимо, що за 2020 р. середньорічна вартість основних фондів зросла на 14,7%, фондоддача – на 14,4%, а рентабельність фондів – на 8,9%.

У той же час такі показники як коефіцієнт оновлення, залишкова вартість, первісна вартість, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення теж мають тенденцію до зростання.

Таким чином, із проведених нами розрахунків видно, що у туристичної фірми «Поїхали з нами» протягом 2020 р. зросла середня сума оборотних

коштів, збільшилася оборотність у днях та зріс показник коефіцієнта завантаження фондів в обороті, однак коефіцієнт обороту та рентабельність оборотності фондів дещо знизилась

### 2.3. Діагностика соціального капіталу підприємства «Поїхали з нами»

Соціальний капітал підприємства, його ефективне використання є основними чинниками результативної роботи будь-якої організації.

У процесі діагностики соціального капіталу підприємства обов'язково вивчається рух персоналу, оскільки будь-які зміни, які відбуваються у структурі трудових ресурсів, впливають на результат діяльності всього підприємства.

Аналіз персоналу підприємства ТОВ «Поїхали з нами» доцільно розпочати з розгляду його динаміки та чисельності.

Таблиця 2.4 – Динаміка облікової чисельності персоналу  
ТОВ «Поїхали з нами»

Рік	2020	2021	2022
Кількість персоналу	320	328	335

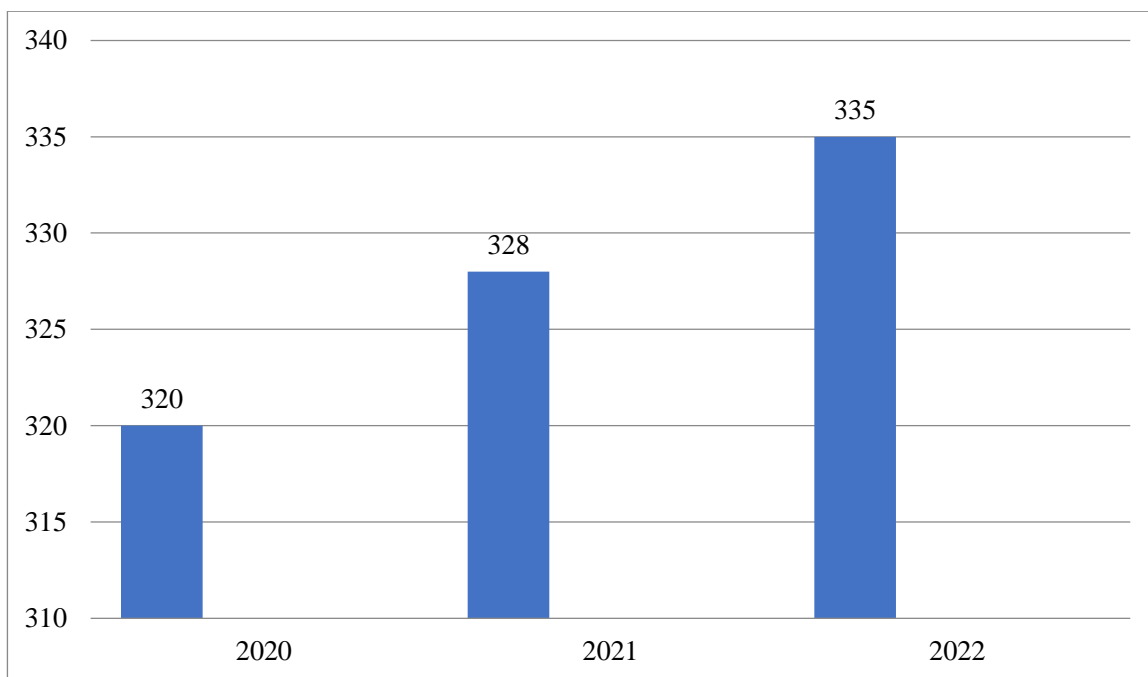


Рисунок 2.3 Динаміка облікової чисельності персоналу  
ТОВ «Поїхали з нами»

За результатами розрахунків видно, що чисельність персоналу ТОВ «Поїхали з нами» постійно збільшується з 2020 року до 2021 року на 2,5%, а з 2021 року до 2022 року на 2,1%.

Таблиця 2.5 – Структура облікової чисельності персоналу  
ТОВ «Поїхали з нами»

Структура	Рік		
	2020	2021	2022
Керівники	33	36	38
Спеціалісти	49	50	52
Робітники	233	237	240
Разом	315	323	330

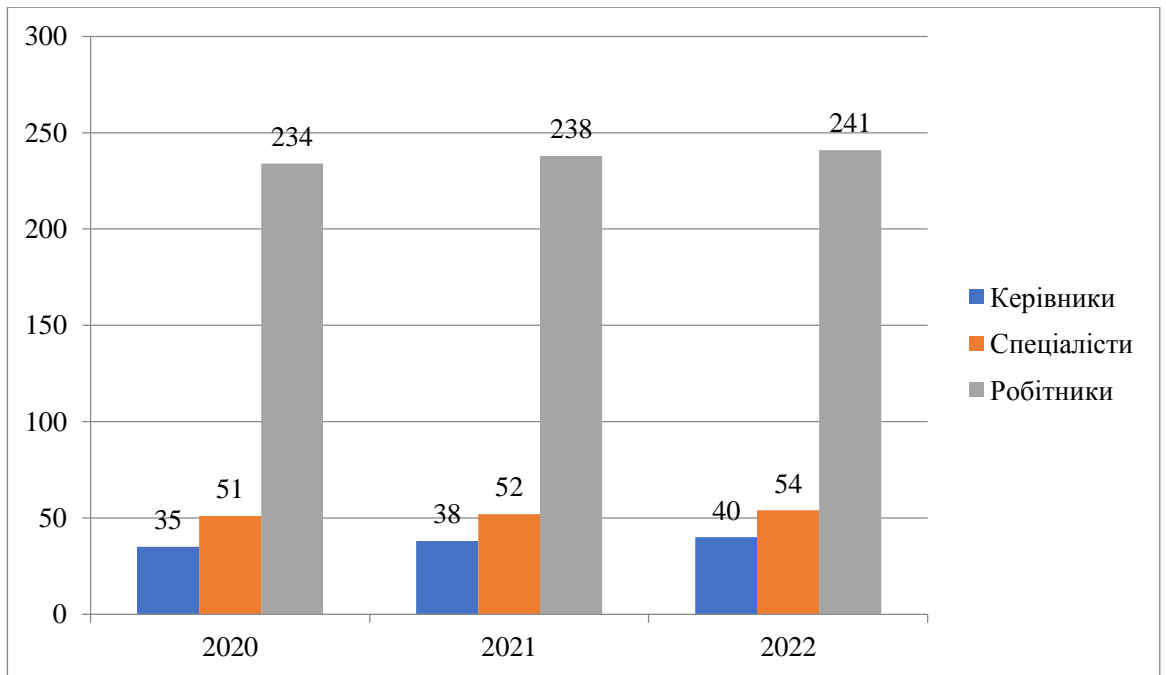


Рисунок 2.4 Структура облікової чисельності персоналу  
ТОВ «Поїхали з нами»

Як видно з діаграми, зростання відбувається за кожним видом працівників. Кількість керівників з 2020 року по 2021 рік зросла на 15 % фахівців – на 6,12%, робітників – на 3 %. Причиною зростання також є поява нових клієнтів і збільшення обсягів виробництва.

Далі розглянемо структуру персоналу віком за 2022 рік.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу підприємства ТОВ «Поїхали з нами»

Структура	Вік			
	до 30 років	30-40 років	40-50 років	>50 років
Керівники	6	14	11	7
Спеціалісти	13	25	8	6
Робітники	36	76	64	64



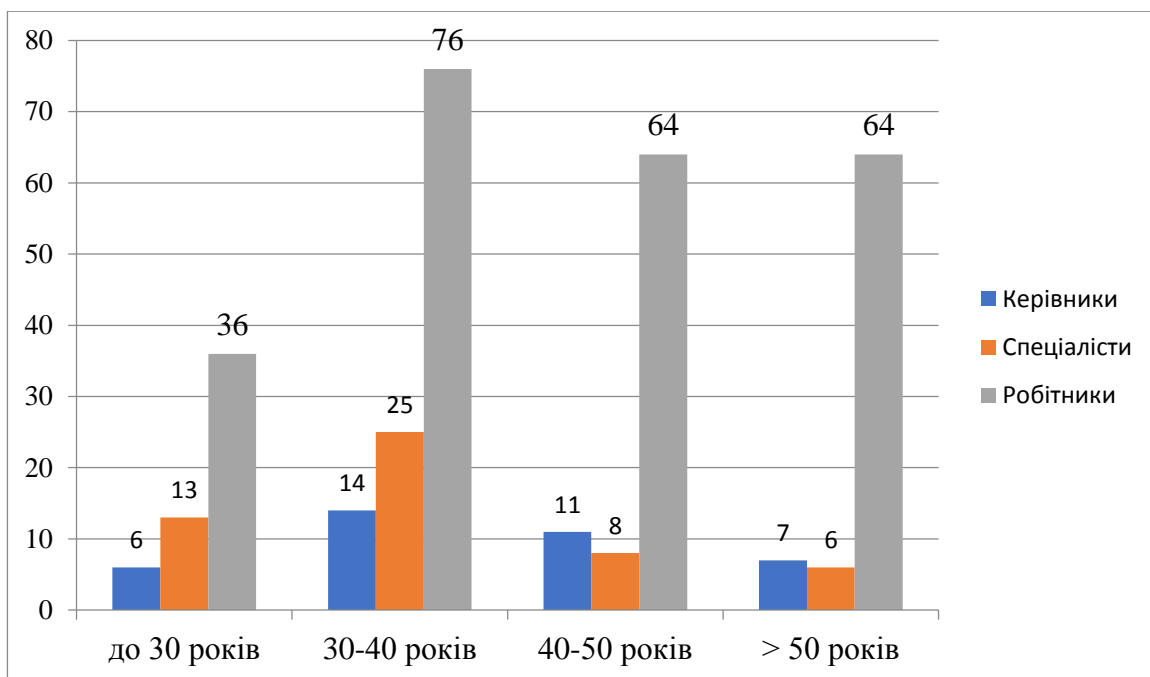


Рисунок 2.5 Вікова структура персоналу підприємства ТОВ «Поїхали з нами»

Співробітників віком до 30 років – 55 осіб. З них основну кількість становлять робітники (36 осіб). Основна частина керівників припадає на вік від 30 до 40 років, так само, як і фахівців та робітників. Загальна їхня кількість становить 115 осіб. Практично однаковим є показники віку від 40 до 50 і понад 50 років. У сукупності їхня кількість становить 83 та 77 осіб відповідно. Основною частиною персоналу є робітники, це пов'язано зі специфікою виробничої діяльності ТОВ «Поїхали з нами».

Далі розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти за 2022 рік.

## Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «Поїхали з нами»

Рівень освіти				
Структура	2 вищі освіти	Вища (магістратура)	Вища (бакалавр)	Середня спеціальна
Керівники	10	25	3	0
Спеціалісти	6	36	10	0
Робітники	0	36	120	84

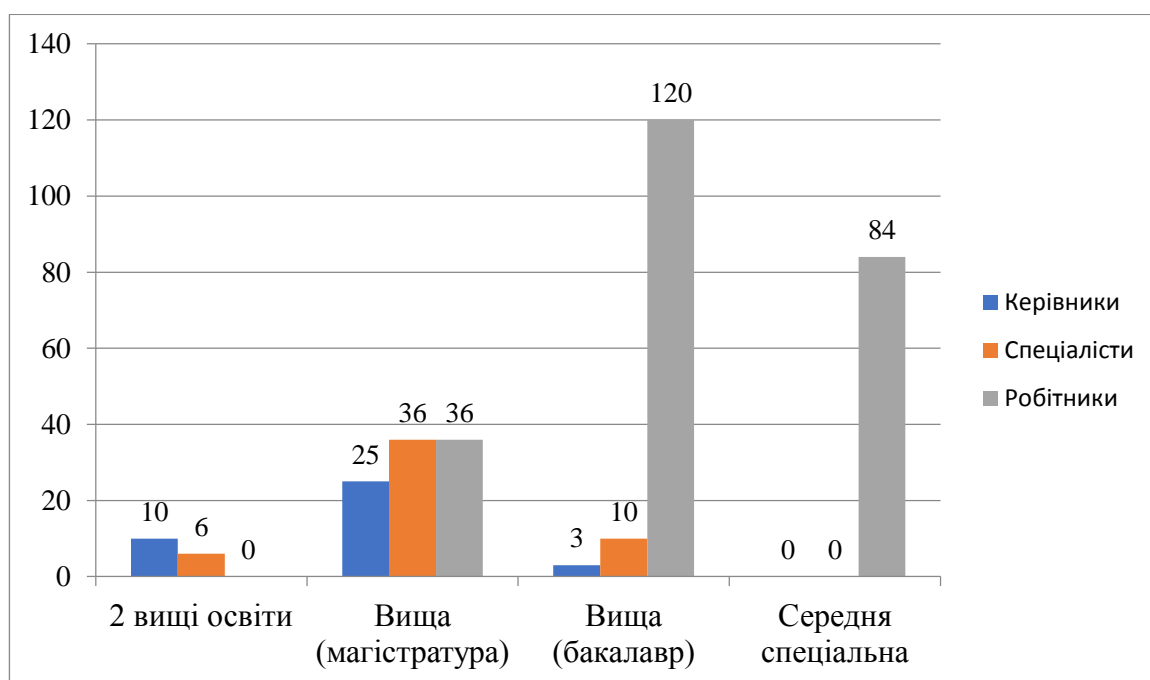


Рисунок 2.6 Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «Поїхали з нами»

Більшість керівників мають 2 вищі або вищу освіту (магістратура), а ті, які мають вищу освіту (бакалавр), в даний момент підвищують свою кваліфікацію. Фахівці здебільшого мають ступінь магістра (36 осіб). Робітники мають ступінь бакалавра та середню спеціальну освіту. Їхня загальна кількість становить 204 особи. 36 робітників, які мають ступінь магістра, є лідерами серед працівників підприємства ТОВ «Поїхали з нами».

## Показники руху персоналу підприємства ТОВ «Поїхали з нами»

Показник / рік	2020	2021
Чисельність на початок року, осіб	315	323
Найнято, осіб	18	30
Звільнено за власним бажанням, осіб	0	3
Чисельність наприкінці року, осіб	323	330
Закінчення терміну трудового договору, осіб	3	5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	319	327
Пішли на пенсію, осіб	7	15
Коефіцієнт обороту найму, %	5,6	9,2
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	3,1	7
Коефіцієнт плинності, %	0,9	2,5

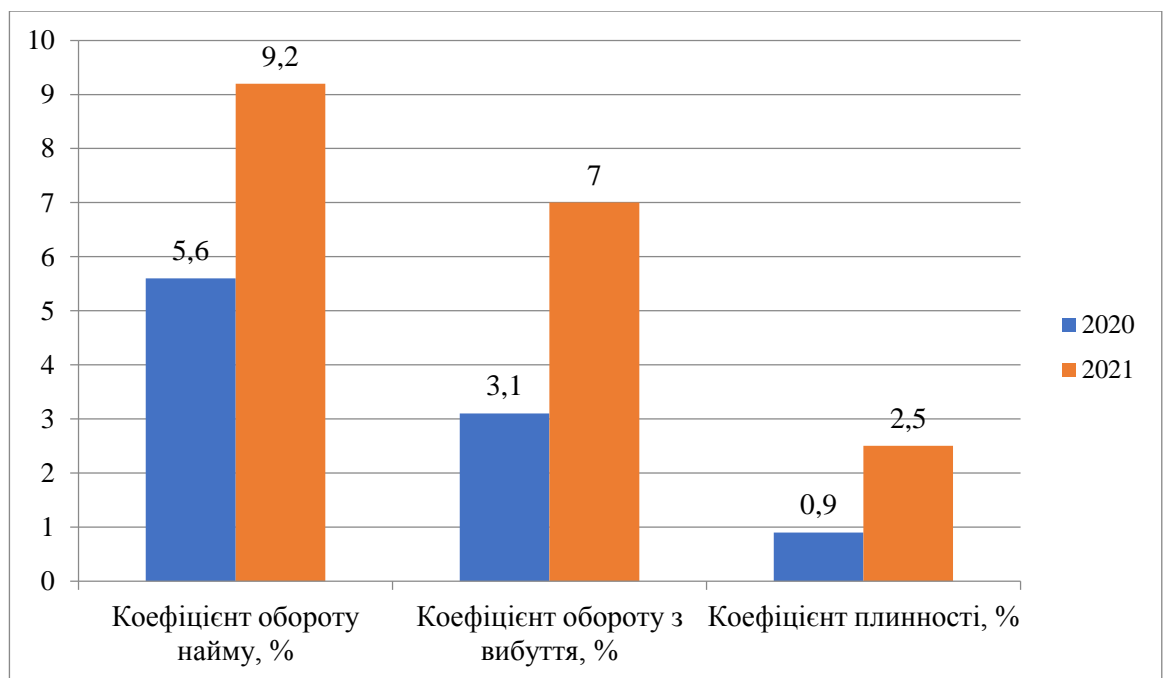


Рисунок 2.7 Показники руху персоналу підприємства ТОВ «Поїхали з нами»

Коефіцієнт обороту прийому зростає і до 2021 року він становить 9,25%. Цей показник враховує оновлення кадрів у плані заміщення співробітників, які пішли на пенсію і за терміном трудового договору.

Коефіцієнт обороту з вибуття так само зростає і становить 7%, оскільки у 2021 році більша кількість працівників пішла на пенсію.

Коефіцієнт плинності тим часом набагато менший і становить 2,5%, оскільки у 2021 році було звільнено за власним бажанням 3 особи та у 5 співробітників закінчився термін трудового договору.

Цей рух персоналу не загрожує стабільності трудового колективу та ефективності праці.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу персоналу компанії встановлено, що за період, що розглядається, відбувалося постійне збільшення чисельності персоналу – з 315 до 330 осіб; загальний приріст за 2 роки становив 15 осіб.

Більшість колективу підприємства перебуває у віці 30-40 років, оскільки специфіка підприємства пов'язана із налагодженням комунікаційних зв'язків з клієнтами.

Основну частину становлять робітники (73% загальної чисельності). Більшу частину персоналу підприємства становлять особи з вищою освітою ступеня бакалавра та середньою спеціальною освітою – всього 204 особи, 61,8% від загальної чисельності.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

### 3.1 Методика вимірювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери

За основу пропонованої методики взято науково-практичні дослідження з вимірювання соціального капіталу організації групи вчених Олімпієвої І. Б., Кондакова О. О., Єжової Л. В., Слобідського О. Л. [19]. При розробці методики вимірювання соціального капіталу ми виходили з того, що бажана (позитивна) роль соціального капіталу – забезпечення організаційної інтеграції, високої організаційної включеності окремих працівників, соціально-професійних груп, колективів компаній та структурних підрозділів у загальну структуру підприємства ГКТ сфери, забезпечення соціального та професійного комфорту взаємодій всередині організації та підвищення їх ефективності. Соціальний капітал у даному ракурсі постає як своєрідна потенційна соціальна енергія організації, яка не є константою, а тому потребує вимірювання та постійного моніторингу. Це завдання й мала вирішити розроблена методика.

Інше завдання полягало в тому, щоб методика допомагала виявляти дезінтегруючий ефект, «проблемні точки» негативного впливу соціального капіталу на розвиток компанії як на рівні організації загалом, так і в окремих структурних одиницях.

Вимірювання соціального капіталу передбачається проводити на різних рівнях організації – на рівні підрозділу, на рівні підприємства міста і на рівні групи офісів підприємства. Оцінка соціального капіталу здійснюється з погляду його ролі для внутрішньоорганізаційної інтеграції на кожному рівні

та в організації загалом. При інтерпретації результатів ми виходили з того, що високий рівень довіри, відкритість та поінформованість, дотримання прийнятих правил і норм полегшують взаємодії всередині організації, сприяють кращій включеності працівника до організації, а також забезпечує інтеграцію окремих бізнесів, підрозділів та груп у єдиний соціально-економічний організм.

Вимірювання впливу соціального капіталу на внутрішню організаційну інтеграцію.

Для визначення характеру впливу соціального капіталу на внутрішню організаційну інтеграцію розрізняються два види соціального капіталу – внутрішній та зовнішній. Внутрішній соціальний капітал характеризує відносини всередині тієї чи іншої структурної одиниці (наприклад, підрозділи, компанії, регіональної філії) чи всередині організації загалом.

Зовнішній соціальний капітал відбиває характер взаємодії даної структурної одиниці про те організаційним контекстом, куди дана структурна одиниця включена. Так, на рівні підрозділу внутрішній соціальний капітал характеризує оцінку співробітниками взаємодії всередині підрозділу, зовнішній – взаємодії та сприйняття інших підрозділів та вищих рівнів управлінської ієрархії.

Співвідношення сили внутрішнього та зовнішнього соціального капіталу отримало назву «гармонійність за вертикаллю», яка характеризує ефект впливу соціального капіталу на організаційну інтеграцію.

Так, наприклад, поєднання сильного внутрішнього соціального капіталу підрозділу (висока оцінка співробітниками соціальних взаємодій у своєму підрозділі) та низького рівня зовнішнього соціального капіталу (низька оцінка взаємодій на інших рівнях компанії) дозволяють говорити про виключний характер або «бондинговий ефект» соціального капіталу. І тут структурна одиниця, хоч і має сильним соціальним капіталом, слабо інтегрується у загальну організаційну структуру. Чим більше розбіжність і що вищий рівень внутрішнього соціального капіталу, то сильніше

проявляється «бондинговий ефект». І навпаки, поєднання високих рівнів внутрішнього та зовнішнього соціального капіталу можна вважати гармонійним, що включає, що дає «бриджинговий ефект», що веде до посилення організаційної інтеграції. Гармонійність соціального капіталу по вертикалі може вимірюватися для різних організаційних структур – підрозділи, компанії, регіональних та національних структурних одиниць, територіальних організацій тощо.

Для вимірювання соціального капіталу використовується метод опитування за допомогою стандартизованого запитальника. Структура анкети відбиває операціоналізацію поняття соціального капіталу. Вона включає три основні блоки – довіру, взаємодію, інтерналізовану нормативність (нормативність), а також «паспортичку» – інформацію про особистісні характеристики опитуваного.

Для кожної складової соціального капіталу розроблено набір тверджень у форматі полярних суджень, які респондентам пропонується оцінити відповідно до кількісної шкали (значення від «повністю відповідає» до «скоріше не відповідає», з проміжним значенням «швидше відповідає»). Шкала навмисно складена таким чином, щоб не містити позитивних чи негативних балів, щоб уникнути нормативного характеру оцінювання. Основне завдання респондента – оцінити ступінь відповідності висловлювання реальної ситуації.

Оцінка складових соціального капіталу складається на різних рівнях: підрозділи, підприємства у цілому та групи офісів компанії (оскільки досліджуване підприємство має дивізіональну регіональну структуру та налічує понад 400 офісів в 108 містах України та за її межами).

Оскільки, як показав пілотаж, рядові співробітники погано розуміються на ситуації на рівні групи офісів компанії, ми використовували два види анкет – окремо для менеджерів і для рядових співробітників.

Співробітникам пропонується оцінити складові соціального капіталу на рівні їхнього підрозділу та на рівні компанії, менеджерам – на рівні компанії та групи офісів компанії загалом (рис. 3.1):

Рівні взаємодії	Підрозділ	Компанія	Група офісів
Співробітники	Оцінка соціального капіталу на рівні підрозділу	Оцінка соціального капіталу на рівні компанії	
Менеджери			Оцінка соціального капіталу на рівні групи офісів

Рис. 3.1 – Рівні оцінки соціального капіталу різними групами респондентів

Таким чином, ситуацію на рівні компанії оцінюють як рядові співробітники, так і менеджери, ситуацію на рівні підрозділу оцінюють лише співробітники, а взаємини на рівні групи офісів компанії – лише менеджери. Блок анкети, що містить питання про компанію, ідентичний в анкетах для співробітників та для менеджерів, що уможливлює розрахунок загальної оцінки соціального капіталу на рівні компанії всіма працівниками.

Застосування запропонованої методики, на нашу думку, значною мірою об'єктивно відобразить не тільки наявність соціального капіталу в компанії, а й його якість, а також надасть зрозумілі підстави для подальшого його розвитку.

### 3.2 Системний підхід до управління інвестиціями у формуванні та розвитку соціального капіталу

Системний підхід до управління інвестиціями у формуванні та розвитку соціального капіталу передбачає розбиття співробітників на однорідні групи (класи), що характеризуються деякими загальними характеристиками. Наприклад, А. Стюарт, у своїй роботі, пропонує ці



характеристики враховувати як внесок працівника у формування доданої вартості та можливість його заміни [30].

У результаті соціальний капітал підприємства втілюється в людях, яких важко замінити та визначає виробництво конкурентоспроможних товарів та послуг. Вони, за словами Стюарта, – капітал компанії, інші лише визначають вартість праці.

З погляду розподілу інвестицій на основі зазначеної класифікації, власники підприємств ГКТ сфери скорочуватимуть інвестиції у розвиток кадрового потенціалу, робота якого практично не впливає на формування доданої вартості.

На практиці часто важко визначити вклад окремого працівника на додану вартість, розмір якої визначається, у тому числі загальною економічною ситуацією та вміє чітко вказувати довгострокові переваги організації.

Розглянутий розвиток ідеї з урахуванням цього факту дозволяє нам запропонувати модифікований методичний підхід до класифікації співробітників з точки зору доцільності інвестицій у їхній розвиток. Тут як класифікаційні характеристики пропонується розглядати:

- внесок працівника у забезпечення конкурентоспроможності;
- складність заміни;
- тривалість його договору.

Остання характеристика може бути оцінена під час проведення аналізу, або (для змінних працівників важко) розглядатись як потенційна можливість.

Зазначену класифікацію для наочності подаємо у таблиці 3.1, використовуючи для опису виділених робочих груп співробітників назви типових астрономічних об'єктів.

Таблиця 3.1 – Характерні групи працівників підприємства [37]

№	Тип співробітників	Внесок до забезпечення конкурентоспроможності	Складність заміщення	Строк дії трудового договору
1	«Чорна діра»	Низький	Легко	Короткий
2	Комета	Високий	Легко	Короткий
3	Блукаюча зірка	Високий	Важко	Короткий
4	Наднова зірка	Високий	Важко	Довгий
5	Туманність	Низький	Легко	Довгий
6	Білий карлик	Низький	Важко	Довгий
7	Астероїд	Низький	Важко	Короткий
8	Блакитний гігант	Високий	Легко	Довгий

Перша група, умовно названа «чорною дірою», до якої входять співробітники, діяльність якої не впливає на конкурентоспроможність підприємства, їх досить легко замінити, при цьому з ними було укладено короткостроковий контракт. Ця група є для підприємства безперспективною (або іноді навіть у тягар), тому інвестування в її розвиток у загальному випадку є недоцільним.

Не даючи детальної характеристики інших груп працівників (їх характеристики впливають з таблиці), ми зупинимося на практичних рекомендаціях щодо визначення основних напрямів інвестицій у компоненти соціального капіталу, які вони, власне, представляють.

Так, для другої групи, під назвою «комета» (персонал в організації може працювати недовго) пропонуємо робити інвестиції у створення команд, які мають бути задіяні. Це допоможе співробітникам відчувати себе частиною команди і допоможе пов'язати їх з підприємством на більш довгостроковий період, не побоюючись, що вони будуть замінені іншими людьми.

Стосовно співробітників, які входять до групи «блукаючі зірки», можна відзначити, що інвестиції в соціальний капітал у цьому випадку повинні мати на меті консолідацію їх на підприємстві на тривалий термін. Такого результату можна досягти за допомогою інвестицій у розвиток соціально-

культурно-побутової сфер, а також у процес передачі розподілу знань цих працівників в організації.

Наступна група під назвою «наднова зірка» об'єднує співробітників, чий внесок у конкурентоспроможність підприємства є досить високим. Наявні таланти та досвід цих людей перетворюють їх на важко замінних фахівців. І тут завдання управління підприємством полягає у створенні умов для працівників цієї групи, щоб вони могли повністю розкрити свій творчий потенціал. Основні потоки інвестицій доцільно направити на створення та розвиток системи, яка дозволить повною мірою використати знання та досвід цієї групи.

Зі співробітниками, включеними до груп під робочою назвою «туманність», компанія має довгострокові трудові договори, і значний вплив на конкурентоспроможність вони не надають, тож необхідно вкладатися в навчання персоналу, це дозволить підвищити ефективність складових їх соціального капіталу.

Однією з перспективних груп із співробітників є група умовна названа «білий карлик». Ці люди мають високий трудовий потенціал, розвивати який дозволять інвестиції у сфері розвитку персоналу. Безперервне навчання дає можливість персоналу модернізувати, розширювати свої знання, що є джерелом конкурентоспроможності підприємства загалом. В ідеалі, за допомогою можливих інвестицій можливий перехід співробітників із заданої групи до групи «наднова зірка».

Групу «астероїд» слід розглядати як групу з продуктивністю праці, для якої важко знайти спеціаліста. З іншого боку, людина, що належать до цієї групи, не визначає конкурентоспроможності компанії. Ці спеціальності важко модернізувати, але без них неможливо обійтися. Як об'єкт інвестування слід вважати систему підготовки дефіцитних кадрів разом із регіональними службами зайнятості.

Для групи, під робочою назвою «блакитний гігант», найбільший позитивний ефект принесуть інвестиції в розвиток компетенцій у галузі

спеціалізації, що дозволить підвищити цінність співробітника для підприємства і може стати поштовхом для появи інновацій.

Слід зазначити, що є доцільним використовувати цей підхід при прийнятті рішень з питань формування та розвитку потенціалу не тільки окремих працівників, але також їх окремих груп, які можуть бути розділені на класи, для кожного з яких розроблено окремий набір інвестиційних пропозицій.

Таким чином, розробляючи інвестиційні пропозиції щодо формування та реалізації соціального капіталу підприємства необхідно враховувати його специфіку, що відображає характеристики окремих працівників та робочих груп.

З наведеного вище, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність організації залежить від того, наскільки якісним соціальним капіталом вона володіє і наскільки грамотно відбувається управління цим видом капіталу і вкладеннями у нього.

Як би ми не підходили до визначення, формування пріоритетних напрямів економічного розвитку підприємства, визначальним чинником, однозначно, завжди буде саме людина. А технічний рівень матеріального чинника виробництва визначає лише можливість отримання корисного ефекту, при цьому реальне його досягнення безпосередньо залежить від використання головної продуктивної сили суспільства, тобто від властивостей, укладених у людському капіталі та соціальному капіталі, і навіть від інвестицій, вкладених у їхній розвиток.

## ВИСНОВКИ

Проблематика соціального капіталу стійко увійшла в останні роки в коло основних інтересів як західної, так і вітчизняної соціологічної спільноти. Це можна пояснити тим, що соціальний капітал у ряді інших форм капіталу займає особливе місце, оскільки є першоосною ефективної діяльності будь-якої організації. Це й обумовлює актуальність обраної для дослідження теми.

Сьогодні рівень соціального капіталу становить один із основних факторів, що впливають на економічний розвиток країн і регіонів. Глобалізація сучасного світу також розширює проблематику соціального капіталу як ресурсу, необхідного для підвищення ефективності економіки, сталого розвитку та міжнародної безпеки.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій з розвитку соціального капіталу підприємства ГКТ сфери.

Об'єктом дослідження в роботі є підприємство ТОВ «Поїхали з нами».

Предметом дослідження є процедура розробки моделі розвитку та стимулювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери.

В ході дослідження було вивчено теоретико-методологічні аспекти поняття соціального капіталу організації на прикладі турфірми «Поїхали з нами», яка є мережею №1 з туристичних агенцій в Україні.

Компанія діє на ринку туризму вже понад 18 років. Послугами мережі користувалися понад 980 000 клієнтів. Компанія налічує понад 400 офісів, розташованих у 108 містах України. Мережа має представництва й у інших країнах. Компанія пропонує тури в понад 61 000 готелів по всьому світу.

Наразі у 2022-2023 році компанія під впливом збройних дій та нестабільної економічної ситуації на ринку розвивається не так динамічно, проте тримає свій сегмент ринку та своїх клієнтів. Послугами «Поїхали з нами» користуються щодня близько 800 людей.

В роботі представлені організаційні структури головного офісу компанії в м.Київ та представництв у м. Запоріжжя, яких налічується три.

Представлений аналіз діяльності туристичного агентства на основі кількісних даних про клієнтів та їхніх туристичних вподобань. Представлений аналіз партнерів компанії, проаналізований спектр туристських пропозицій.

Для аналізу довкілля підприємства проведені SWOT та PEST-аналізи та на їх результатах запропоновані шляхи підвищення ефективності діяльності організації. Наведені особливості калькуляції турів як основного продукту туристичної фірми, проаналізовані фінансові показники.

В результаті зроблені висновки про те, що становище даної туристичної фірми на ринку є міцним та стабільним, показники ліквідності дають можливість визнати підприємство фінансово спроможним залучати додаткові інвестиційні кошти для розширення масштабів своєї діяльності, навіть не зважаючи на збройні дії в країні.

В роботі проведена діагностика соціального капіталу ТОВ «Поїхали з нами», вивчені структура та рух персоналу, оскільки будь-які зміни, які відбуваються у структурі трудових ресурсів, впливають на результат діяльності всього підприємства.

В третьому розділі запропонована методика вимірювання соціального капіталу підприємства ГКТ сфери. При розробці методики вимірювання соціального капіталу ми виходили з того, що бажана (позитивна) роль соціального капіталу – саме забезпечення організаційної інтеграції, та підвищення взаємодій всередині неї.

Інше завдання полягало в тому, щоб методика допомагала виявляти дезінтегруючий ефект, «проблемні точки» негативного впливу соціального капіталу на розвиток компанії як на рівні організації загалом, так і в окремих структурних одиницях.

Вимірювання соціального капіталу запропоновано проводити різних рівнях організації : на рівні підрозділу, на рівні підприємства міста і на рівні

групи офісів підприємства. При цьому оцінка соціального капіталу здійснюється з погляду його ролі для внутрішньоорганізаційної інтеграції на кожному рівні та в організації загалом.

При інтерпретації результатів ми виходили з того, що високий рівень довіри, відкритість та поінформованість, дотримання прийнятих правил і норм полегшують взаємодії всередині організації, сприяють кращій включеності працівника до організації, а також забезпечує інтеграцію окремих бізнесів, підрозділів та груп у єдиний соціально-економічний організм.

Для вимірювання соціального капіталу нами запропонований метод опитування за допомогою стандартизованого запитальника. Структура анкети включає три основні блоки – довіру, взаємодію, нормативність, а також інформацію про особистісні характеристики опитуваного.

Для кожної складової соціального капіталу розроблено набір тверджень у форматі полярних суджень, які респондентам пропонується оцінити відповідно до кількісної шкали. Співробітникам пропонується оцінити складові соціального капіталу на рівні їхнього підрозділу та на рівні компанії, менеджерам – на рівні компанії та групи офісів компанії загалом.

Застосування запропонованої методики, на нашу думку, значною мірою об'єктивно відобразить не тільки наявність соціального капіталу в компанії, а й його якість, а також надасть зрозумілі підстави для подальшого його розвитку.

Крім того, в роботі запропонований системний підхід до управління інвестиціями у формуванні та розвитку соціального капіталу, який передбачає розбиття співробітників на однорідні групи (класи), що характеризуються деякими загальними характеристиками.

Слід зазначити, що є доцільним використовувати цей підхід при прийнятті рішень з питань формування та розвитку потенціалу не тільки окремих працівників, але також їх окремих груп, які можуть бути розділені

на класи, для кожного з яких розроблено окремий набір інвестиційних пропозицій.

Таким чином, розробляючи інвестиційні пропозиції щодо формування та реалізації соціального капіталу підприємства необхідно враховувати його специфіку, що відображає характеристики окремих працівників та робочих груп.

З наведеного вище, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність організації залежить від того, наскільки якісним соціальним капіталом вона володіє і наскільки грамотно відбувається управління цим видом капіталу і вкладеннями у нього.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурдьє П. *Форми капіталу. Економічна соціологія*. 2002. Т. 3. № 5. С. 63
2. Буркинський Б.В., Горячук В.Ф. Соціальний капітал: сутність, джерела та структура, оцінка. *Економіка України*. 2013. № 1. с. 69.
3. Герасимчук Д.М. Функції соціального капіталу на регіональному ринку праці. *Політематичний журнал наукових публікацій «Дискусія»*. 2015. №2 (54). С. 89-94.
4. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34-40
5. Демків О.Б. Мережева структура соціального капіталу: автореф. дис. канд. соціол. наук: 22.00.03, Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка, Київ 2006. 10 с.
6. Дроздова А. Соціальний капітал в контексті розвитку громадянського суспільства. *Політичний менеджмент*. 2013. № 1-2. С. 70-79.
7. Зайцев Ю.К. Соціалізація економіки України як стратегічна потреба її розвитку: автореф. дис. д-ра екон. наук, КНЕУ, Київ 2002. 14 с.
8. Золкіна М. Сучасні українці : задоволеність життям, очікування від майбутнього, головні цінності. *Громадська думка: інформ.-аналіт. видання*. № 10. Київ : Фонд «Демократичні ініціативи» ім. І. Кучеріва, 2012. 7с.
9. Калінеску Т.В., Шаповалова Т.В., Ліхоносова Г.С. Інвестиційна політика в соціальних закладах: підручник. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 456 с.
10. Калінеску Т.В., Шаповалова Т.В., Ліхоносова Г.С. Соціальний аудит та інспектування : підручник. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 380 с.

11. Камалетдінова Р.М. Інноваційний підхід до формування людського капіталу. *Економіка та управління*. 2010. № 1. С.103-106.
12. Карпова І. В. Феномен соціального капіталу: зміст та фактори нагромадження. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3412> (дата звернення: 15.04.2023).
13. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: етап відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія, КНЕУ, Київ. 2010. 230 с.
14. Коулман Дж. Капітал соціальний та людський. *Суспільні науки та сучасність*. 2001. № 3. С. 124.
15. Лазоренко О. Соціальний капітал: соціальні та професійні мережі в Україні. Київ : Енергія, 2010. 102 с.
16. Лесечко М.Д., Сидорчук О.Г. Соціальний капітал: теорія і практика: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 220 с.
17. Михайловська О. Г. Соціальний капітал як ресурс інститутів громадянського суспільства. *Гілея: науковий вісник*. 2010. Вип. 40. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gileya/2010\\_40/Gileya40/P3\\_doc.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2010_40/Gileya40/P3_doc.pdf) . (дата звернення : 07.04.2023).
18. Нестік Т. Праця, капітал, енергія: Культурний, соціальний та символічний капітали (оглядовий матеріал). *Альманах «Схід»*. 2004. Вип. 2(14).
19. Олімпієва І. Б., Кондаков А. А., Єжова Л. В., Слобідський А. Л. Соціальний капітал : аналітичні підходи та можливості виміру на рівні організації. *Соціологія сьогодні*. 2014. Вип. 5. С. 10-42.
20. Поїхали з нами. Офіційний сайт компанії URL : <https://www.poehalisnami.ua/ua/about/us> (дата звернення : 13.04.2023).
21. Розказов А.Г. Розвиток соціального капіталу в Україні в умовах євроінтеграції: автореф. дис... канд. держ. упр.: 25.00.01; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків, 2010. 18 с.

22. Семків І.І. Соціальний капітал як чинник громадянської активності студентської молоді: психологічна модель: автореф. дис... канд. психол. наук: [спец.] 19.00.11. Ін-т соц. та політ. психології АПН України. Київ, 2009. 21 с.
23. Середній клас в Україні: нечисленний і невливовий. Бі-Бі-Сі: Інтернет-видан. 2016. URL : [http://www.bbc.com/ukrainian/entertainment/2013/06/130604\\_ukraine\\_middle\\_class\\_az](http://www.bbc.com/ukrainian/entertainment/2013/06/130604_ukraine_middle_class_az). (дата звернення : 07.04.2023).
24. Сидоріна Т.Ю. Соціальний капітал організації та соціальна політика підприємства. *Демоскоп Weekly*. 2007. № 3. URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2008/0325/analit04.php> (дата звернення: 25.02.2023).
25. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання: аналіт. доп. / Я.А. Жаліло, К.А. Кононенко, В.М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2014. 132 с.
26. Скляр Г. П. Економічні умови і протиріччя розвитку споживчої кооперації в перехідній економіці: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : [спец.] 08.00.01. Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2011. 32 с.
27. Соціальний капітал як фактор економічного зростання суспільства: інституційний аспект аналізу : монографія / Нар. укр. акад. ; за ред. Г. Б. Тимохової. Харків : Вид-во НУА, 2019. 184 с.
28. Соціальний капітал. Соціологія: Енциклопедія / Упоряд. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Євелькін, Г.М. Соколова, О.В. Терещенко. Мінськ: Інтерпрессервіс, 2003. С. 405.
29. Стрельникова Л. В. Соціальний капітал: типологія зарубіжних підходів. *Суспільні науки та сучасність*. 2003. № 2. С. 37.
30. Стюарт Т.А. Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організацій. 2007. 368с.
31. Шаповалова Т.В. Соціальний капітал: теоретичні засади та стратегії трансформації: монографія. Северодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 360 с.

32. Шаповалова Т.В. Соціальний капітал як детермінант соціальної політики в Україні. Соціальна політика : концепції, технології, перспективи: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ. 2013. С. 5-7.
33. Шаповалова Т.В. Соціальний капітал як економічна категорія : критичний аналіз. *Вісн. Донецького нац. ун-ту: наук. журнал.* Донецьк: Донецький нац. ун-т. 2012. Спецвипуск. Т. 1. Сер. В: Економіка і право. С. 285-289.
34. Шаповалова Т.В. Соціальний капітал як неекономічний чинник сучасного економічного зростання. *Наук. вісник : фінанси, банки, інвестиції.* 2013. № 5. Вип. 24. С. 119-124.
35. Шаповалова Т. В. Соціальні мережі – детермінант соціального капіталу. *Наук. вісник: фінанси, банки, інвестиції.* 2013. Т № 3. Вип. 22. С. 131-136.
36. Шаповалова Т. В. Соціальний капітал: підходи до дослідження. *Вісн. Донецького нац. ун-ту: наук. журнал.* 2013. № 1. Серія В : Економіка і право. С. 187-190.
37. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації. *Управління персоналом.* 2007. №4-9. С.46-50.
38. Яневич Н.Я. Соціальні інвестиції : сутність і класифікація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Логістика. 2010. № 690. С. 144-149.
39. Coleman J. *Foundations of Social Theory.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994. 814 p.
40. Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology.* 1988. Supplement 94. P. 95-120.
41. Durlauf S., Fafchamps M. Social Capital. Paper provided by National Bureau of Economic Research. 2004. URL : [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org) (дата звернення: 25.02.2023).

42. Grootaert C. Social Capital: the Missing Link? *Social Capital Initiative Working Paper*. № 3. URL : [www.siteresources.worldbank.org](http://www.siteresources.worldbank.org). (дата звернення: 3.03.2023).

43. Hanifan L.J. The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1916. September. Vol. 67. № 1. P. 138.

44. Putnam R.D. *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster, 2000. URL : <http://bowlingalone.com> (дата звернення: 26.02.2023).