

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри



(підпис)

Балабаниць А.В.,

д.е.н., професор

«12» червня 2023р.

**«ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми «Туризм»  
Смоляк Крістіни Ігорівни  
*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)*

Науковий керівник:

Стойка А.В.,

д.держ.упр., професор

*(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)*

Рецензент:

Андрющенко О.В.,

директор

ТОВ «Туристична компанія «Аккорд тур»,

*(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)*

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою задовільно 70 D

Секретар ЕК 

«14» червня 2023 р.

**Київ – 2023**

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент в туризмі»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)



Балабаниць А.В.

(ПП завідувача кафедри)

«20» січня 2023 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Смоляк Крістині Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві» \_\_\_\_\_

керівник роботи Стойка А.В., д.держ.упр., професор \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

« 20 » січня 2023 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

**Мета дослідження** полягає в аналізі процесів управління персоналом туристичного підприємства та розробці рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Аккорд Тур» (м. Львів)

**Предметом дослідження** є теоретичні, концептуальні та практичні засади удосконалення управління персоналом підприємства сфери туризму.

**4.Зміст роботи** (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємствах сфери туризму

1.1.Еволюція підходу від управління персоналом до розвитку людських ресурсів підприємства

1.2.Система управління персоналом туристичної компанії

1.3. Система грейдінгу в туризмі та технологія управління персоналом

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Аккорд тур» та системи управління персоналом

2.1.Організаційно – управлінська характеристика ТОВ «Аккорд Тур»

2.2. Аналіз системи управління персоналом у підприємстві.

2.3. Управління трудовою мотивацією як чинник ефективного управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. Шляхи впровадження сучасних технологій управління персоналом в діяльність туристичного підприємства

3.1. Шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві




3.2. Розробка заходів оптимізації оплати праці на основі системи грейдерів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### 5.Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Стойка А.В., д.держ.упр.,професор		
2	Стойка А.В., д.держ.упр.,професор		
3	Стойка А.В, д.держ.упр.,професор		

**6.Дата видачі завдання** 29.02.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2023	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.10.2023	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.02.2020	Виконано
5	Переддипломна практика	20.02.2023-10.03.2023	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	11.03.2023-10.04.2023	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.04.2023	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	14.04.2023-22.05.2023	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини	до	Виконано

	кваліфікаційної роботи науковому керівнику	22.05.2023	
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	24.05.2023- 08.06.2023	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 08.06.2023	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.06.2023	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2023 – 15.06.2023	Виконано

Здобувач  \_\_\_\_\_ Смоляк К.І. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_ Стойка А.В. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувачка Смоляк К.І. допускається до захисту кваліфікаційної роботи в  
Екзаменаційній комісії.

**Завідувач кафедри:**

Балабаниць А.В.  
(ПБ)



\_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ .....	11
1.1.Еволюція підходу від управління персоналом до розвитку людських ресурсів підприємства.....	11
1.2.Система управління персоналом туристичної компанії.....	19
1.3. Система грейдингу в туризмі як технологія управління персоналом	29
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АККОРД ТУР» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	35
2.1.Організаційно – управлінська характеристика ТОВ «Аккорд Тур»....	35
2.2.Аналіз системи управління персоналом у підприємстві. ....	48
2.3. Управління трудовою мотивацією як чинник ефективного управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур».....	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	64
3.1. Шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві.....	64
3.2. Впровадження технології грейдингу в систему управління персоналом туристичного оператора.....	79
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

В результаті динамічного розвитку економіки, підвищення рівня життя, поліпшення культурного і освітнього рівня людства, мобільність, урбанізація та демографічні рухи призвели до змін в туристичній індустрії, яка до періоду пандемії постійно збільшувала свою частку в загальній вартості світового ВВП, зайнятості та передачі товарів і послуг.

За оцінками, у 2021 році у світі було зареєстровано 415 мільйонів міжнародних прибутків, порівняно з 400 мільйонами у 2020 році. Після слабкої першої половини 2021 року міжнародний туризм помірно відновився у другій половині [1]. Але з розгортанням повномасштабної війни в Європі на території України в 2022 спрямування туристичних потоків зазнало змін, а підхід до управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії мав змінитись в бік фізичного збереження людських ресурсів так і їх вдосконалення, підвищення рівня технологізації виробничих процесів та ін.

Але слід відзначити, що розгляд управління персоналом має відбуватись на рівні підприємства та рівні світу, адже сама сфера диктує умови необхідності вдосконалення попри все. Адже туризм розширювався у всьому світі і його подальший розвиток є стратегічно дуже важливим для кожної країни та її інтеграції у світову економічну діяльність. Важливість людських ресурсів у туризмі походить із самої суті туристичних послуг. Природа людини спонукає нас знайомитися з новими людьми та відвідувати нові регіони. Такі заходи, де люди розширення кругозору мають вирішальне значення для розвитку туристичного сервісу.

Розвиток персоналу (Human Resources Management) – це стратегічний підхід до управління найціннішими активами організації, – її людьми. Це передбачає ефективне використання та розвиток людських ресурсів для досягнення організаційних цілей і завдань. HRM охоплює широкий спектр діяльності та функцій, пов'язаних з управлінням робочою силою. В туризмі є

ключовим фактором для успіху та розвитку економіки, беручи до уваги, який вплив має туризм на інші види економічної діяльності. Туристична індустрія безпосередньо покладається на людей, їхні ідеї, робочу поведінку та спілкування з потенційними клієнтами (туристами). Створення іміджу одного туристичного об'єкта залежить від поведінки великої кількості людей. З цієї причини управління людськими ресурсами є генератором успіху у цьому секторі.

Однак, відповідно до воєнного стану в Україні та необхідності зберігати конкурентні позиції досліджуваному підприємству слід відстежувати та впроваджувати сучасні технології управління персоналом.

**Мета дослідження** полягає в аналізі господарської діяльності туристичного підприємства та системи управління персоналом, розробка рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Для досягнення встановленої мети біло поставлено та вирішено наступні завдання:

досліджено еволюцію підходу від управління персоналом до розвитку людських ресурсів підприємства;

узагальнено уявлення про систему грейдінгу та її можливість використання в системі управління персоналом;

надано організаційно-економічну характеристику підприємства.

проаналізовано фінансовий стан підприємства .

рекомендовано шляхи вдосконалення управління персоналом на туристичному підприємстві.

Об'єктом дослідження є теоретичні, концептуальні та практичні засади удосконалення управління персоналом підприємства сфери туризму. Предметом дослідження є процес управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Аккорд Тур» (м. Львів).

Теоретичною та методологічною базою роботи є основні, принципові положення управління персоналом, наукові праці та практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених як з проблем загальної теорії управління персоналом, так і таких спеціальних наук, як менеджмент, маркетинг



туристичних послуг, організація, управління та планування туристичної діяльності.

Під час написання роботи були використані методи узагальнення та угруповання для викладення результатів аналізу теорії з управління персоналом як українськими так і зарубіжними вченими, вертикального та горизонтального аналізу для аналізу фінансового стану підприємства, інформаційно-логічна розбудова аналітичних даних з управління персоналом на конкретному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є матеріали підприємства ТОВ «Аккорд Тур», статистичні відомості, результати власного опитування проведеного на підприємстві під час проходження практики та наукові здобутки вітчизняних та закордонних вчених, посилання на які представлені в переліку інформаційних джерел.

В роботі запропоновано використання грейдінгу для посилення мотивації розвитку людських ресурсів в системі управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає в адаптивності їх до існуючої системи управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур» та можливості застосування з метою ефективною реалізації завдань її стратегічного розвитку, підвищення ефективності діяльності компанії на ринку туристичних послуг та утриманні існуючих позицій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ**

### **1.1. Еволюція підходу від управління персоналом до розвитку людських ресурсів підприємства**

В процесі організації діяльності будь-якого підприємства перше місце займає система управління персоналом, або так званий менеджмент персоналу. Е. Майклз, Х. Хендфіл-Джонс, Х. Екселрод, всесвітньо відомі практики менеджменту, у своїй знаменитій книзі «Війна за таланти» відзначають, що в ХХІ столітті попит на висококваліфікованих працівників явно перевищить пропозицію [2, с. 35]. Очевидно, що успішна робота підприємств залежить від наявності таких кадрів.

Так, роботодавці часто конкурують за кваліфікований і талановитий персонал, особливо в галузях або на посадах, де є високий попит на певні навички чи досвід. На конкуренцію за персонал можуть впливати різні фактори, включаючи умови ринку праці, репутацію та привабливість організації, пропоновані винагороди та переваги, культуру компанії та можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

Щоб ефективно конкурувати за персонал, роботодавці зазвичай зосереджуються на таких стратегіях, представлених в таблиці 1.1.

Впроваджуючи ці стратегії, роботодавці можуть збільшити свої шанси на залучення та утримання талановитих людей на конкурентному ринку праці. Тому роботодавці конкурують між собою за ефективних працівників, здатних максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якої організації потрібні швидкі і точні рішення по підборі персоналу. Не випадково процес управління персоналом (кадровий менеджмент) стали виділяти як окремий бізнес-процес всередині організації.

## Стратегії конкуренції за персонал

Фактор	Вплив
Бренд роботодавця	розробка сильного бренду роботодавця має вирішальне значення для залучення найкращих талантів. Це включає в себе просування унікальних переваг організації, її цінностей, культури та можливостей для працівників. Позитивний бренд роботодавця може допомогти виділити організацію серед її конкурентів і привернути увагу кваліфікованих кандидатів.
Конкурентоспроможні винагороди та переваги	пропонувати конкурентоспроможні зарплати, пакети пільг і бонусів є важливим для залучення та утримання найкращих талантів. Роботодавці повинні досліджувати ринкові тенденції та переконатися, що їхні пакети компенсацій і пільг відповідають галузевим стандартам або навіть перевищують їх.
Розвиток кар'єри та можливості зростання	працівники цінують можливості просування по службі та професійного розвитку. Роботодавці повинні запропонувати чіткі шляхи зростання, навчальні програми, можливості наставництва та постійні навчальні ініціативи, щоб залучити амбітних людей, які прагнуть особистого та професійного зростання.
Гнучкі варіанти роботи	гнучкість організації роботи, варіант віддаленої роботи або гнучкий графік, стає все більш важливою для багатьох працівників. Роботодавці, які можуть запропонувати гнучкі умови роботи, часто мають перевагу в залученні та утриманні талантів.
Позитивна робоча культура та залучення працівників	створення позитивної робочої культури, яка цінує благополуччя співробітників, сприяє збалансованості між роботою та особистим життям і сприяє почуттю причетності та залученості, може бути значним фактором залучення та утримання персоналу. Роботодавці повинні надавати пріоритет ініціативам із залучення працівників, відкритому спілкуванню та сприятливому робочому середовищу.
Зрозумілі процеси найму та відбору	ефективні процеси найму та відбору є важливими для залучення потрібних талантів. Роботодавці повинні переконатися, що їхні процеси оптимізовані, оперативні та здатні оцінити позитивний досвід та потенціал кандидата

Поведінка компаній цілком зрозуміла з огляду на фактори стійкого розвитку, які мають на меті постійно вдосконалювати власні навички та вміння, тобто навчатись постійно для подолання бідності та іншого лиха, а також бути екологічно та технічно ефективними.

Але для розбудови висновків перш за все треба визначитись з термінологічним апаратом роботи.

Розглянемо визначення понять «управління персоналом» та «кадровий менеджмент». Відомий зарубіжний дослідник Едвін Фліппен (Edwin В. Flippo) дає наступне визначення: «Управління персоналом – це планування, організація, винагорода і інтеграція людей з метою досягнення організаційних, індивідуальних і соціальних цілей» [3, с. 303]. За твердженням В. Д. Дорофєєва, важлива роль в процесі управління персоналом відводиться відповідності і несуперечності мети підприємства і персонал-стратегії, що є одним з ключових принципів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами [1, с. 11]. Більш ширше трактування дає сучасний англomовний бізнес-словник: «Управління персоналом – це адміністративна дисципліна, пов'язана з наймом і розвитком співробітників, спрямована на підвищення їх цінності для організації, що включає в себе аналіз потреби в персоналі, планування і підбір персоналу, вибір людей на місце роботи, орієнтацію і професійну підготовку, визначення заробітної плати, надання пільг і стимулів, оцінку ефективності роботи, вирішення спорів, спілкування з усіма співробітниками на всіх рівнях» [3].

Управління людськими ресурсами (HRM) – це практика набору, найму, розміщення та управління співробітниками організації.

HRM часто називають просто людськими ресурсами. Відділ кадрів компанії або організації зазвичай несе відповідальність за створення, впровадження та нагляд за політикою, яка керує працівниками та відносинами організації з її працівниками. Термін людські ресурси вперше був використаний на початку 1900-х років, а потім ширше в 1960-х роках, щоб описати людей, які працюють в організації, у сукупності.

Управління персоналом – це управління працівниками з акцентом на цих співробітниках як на активі бізнесу. У цьому контексті співробітників іноді називають людським капіталом. Як і з іншими бізнес-активами, метою є ефективне використання працівників, зниження ризику та максимізація прибутку від інвестицій.

Термін «Управління людським капіталом» (Human Capital Management) сучасної HR-технології використовується частіше, ніж термін HRM. Термін HCM отримав широке застосування серед великих і середніх компаній та інших організацій програмного забезпечення для управління багатьма функціями HR [4].

Як видно з рисунку 1.1. цілі управління людськими ресурсами здійснюються не лише для виконання цілей підприємства та загально соціальних цілей, а мають на меті відстоювати особистісні пріоритети та розпоряджатись власними ресурсами.

Практика досягнення цілей організацій через управління персоналом внесла певні зміни і в теорію, в частині економічних положень, соціальних впливів та під впливом технічного розвитку суспільства.

В еволюційному шляху розвитку управлінської думки можна виділити етап технократичного менеджменту, який характеризувався введенням адміністративних методів управління кадрами, посиленням зовнішнього контролю, введенням рівної системи оплати праці. Конкретний інструментарій реалізації технократичного управління був запропонований Ф. Тейлором – основоположником школи наукового управління. І хоча ідеї Тейлора мали значний вплив на практику управління, вони також піддавалися критиці. Деякі критики стверджують, що його підхід надто наголошував на ефективності за рахунок добробуту працівників, креативності та задоволення від роботи. Сучасні теорії управління еволюціонували, щоб включити більш цілісний і орієнтований на людину підхід до роботи та залучення працівників. Однак, більшість положень Тейлора, такі як підвищення кваліфікації персоналу та по-

літика компанії щодо особистісного росту увійшли до складу основних цілей, менеджменту людських ресурсів багатьох підприємств.

Лише в 1950-60 рр. технократичний підхід до управління поступається своїми позиціями новій концепції управління персоналом. Впровадження нової техніки і прогресивних технологій вимагали вдосконалення системи управління. На цьому етапі вдосконалюється механізм трудової мотивації з переорієнтацією на творчість; створюється система безперервного професійного навчання; розвивається соціальне партнерство, підвищується роль організаційної культури; переглядаються принципи зайнятості з акцентом на гнучкі та індивідуальні форми трудової діяльності. У нових економічних умовах система управління персоналом охоплює широке коло наступних управлінських проблем: аналіз ринку праці, пошук, набір, відбір і професійна адаптація нових працівників, розробка соціальних програм, залучення працівників в управління підприємством, розробка системи стимулювання трудової діяльності. У даній концепції людина розглядається не просто як виконавець трудової функції, а як елемент організації, суб'єкт трудових відносин [5].

Так, з розвитком технологій та науки, прийшли інновації в управління людськими ресурсами (HRM) з метою застосування креативних і перспективних підходів для вдосконалення практик, процесів і стратегій HR. Це передбачає впровадження нових ідей, технологій і методів для підвищення ефективності та результативності відділу кадрів і, зрештою, сприяння успіху організації.

Наведемо деякі сфери, де можна застосувати інновації в HRM:

По-перше, набір персоналу та залучення талантів: відділи кадрів можуть використовувати інноваційні методи та технології для залучення та виявлення найкращих талантів. Це може включати використання платформ соціальних медіа для набору персоналу, впровадження систем відстеження кандидатів на основі штучного інтелекту, проведення віртуальних співбесід і використання аналітики даних для виявлення найкращих джерел талантів.

По-друге, навчання та досвід співробітників: інновації в HRM можуть покращити процес адаптації та створити позитивний досвід співробітників. Це може включати використання цифрових платформ для надання інтерактивних навчальних матеріалів, впровадження персоналізованих планів адаптації та використання гейміфікації або мобільних додатків для залучення нових працівників.

По-третє, навчання та розвиток: інновації в HRM можуть перетворити традиційні програми навчання та розвитку на більш динамічний та захоплюючий досвід. Це може включати включення платформ електронного навчання, віртуальної реальності (VR) або доповненої реальності (AR) для повного занурення в навчання, модулів мікронавчання та персоналізованих навчальних шляхів, адаптованих до індивідуальних потреб співробітників.

В четвертих, управління продуктивністю: традиційні системи управління ефективністю замінюються більш інноваційними підходами, які зосереджуються на постійному зворотному зв'язку, інструктажі та узгодженні цілей. Це може включати впровадження інструментів відстеження продуктивності в режимі реального часу, впровадження гнучких інфраструктур управління ефективністю та використання аналітики даних для розуміння продуктивності співробітників.

В п'ятих, залученість співробітників і добробут: інновації в HRM можуть посилити ініціативи щодо залученості співробітників і добробуту. Це може включати впровадження опитувань співробітників для збору відгуків, пропонування гнучкої організації роботи та варіантів віддаленої роботи, надання оздоровчих програм і ресурсів, а також виховання культури балансу між роботою та особистим життям.

В шостих, аналітика кадрів і аналітика на основі даних: використання аналітики даних і показників кадрів може надати цінну інформацію для прийняття рішень і стратегічного планування. Інновації в HRM передбачають використання даних для виявлення тенденцій, прогнозування потреб у робо-

чій силі, оптимізації розподілу ресурсів і вдосконалення стратегій у сфері управління персоналом.

В сьоме, технології та автоматизація: інноваційна HRM передбачає впровадження технологічних рішень для автоматизації рутинних завдань HR, оптимізації процесів та підвищення ефективності. Це може включати впровадження HR-інформаційних систем (HRIS), порталів самообслуговування, чат-ботів для запитів співробітників та інструментів на основі штучного інтелекту для перевірки резюме та підбору кандидатів [6].

Управління людськими ресурсами (HR) в індустрії туризму відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління робочою силою та вирішенні унікальних викликів галузі. Обґрунтуванню цієї тези присвячено наступний параграф дослідження.

## **1.2. Система управління персоналом туристичної компанії**

Система розвитку людського потенціалу відноситься до структури, яка зосереджується на збільшенні можливостей і добробуту людей у суспільстві. Охоплює різні аспекти людського розвитку, включаючи освіту, охорону здоров'я, економічні можливості, соціальну інтеграцію та екологічну стійкість. Концепція людського розвитку виходить за рамки традиційного вимірювання економічного зростання та наголошує на цілісному розвитку особистості. Сучасні підприємства мають відповідати новітнім викликам але зберігати цілісність підходів.

Отже, система управління персоналом складається з таких підсистем, як: облік, аналіз і планування чисельності персоналу; підбір, наймання персоналу й розстановка кадрів; оцінювання персоналу; організація навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів; атестація та ротація персоналу; управління мотивацією та оплатою праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство; правове та інформаційне забезпечення



управління персоналом; створення належних умов праці; кадрова безпека [5].

Особливості системного підходу до управління персоналом полягають в тому, що систему управління персоналом компанії неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до виконавця, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками і т.п. Тобто, система управління персоналом є основою системи управління організацією [7]. Однак, при формуванні підходів до управління персоналом туристичних компаній слід враховувати, що туристичний бізнес як складова економічного комплексу країни характеризується певними властивостями і функціями (рис.1.3.)

Саме тому, сьогодні особливе значення надається підвищенню рівня роботи з особовим складом компанії, спрямованість цієї роботи на міцний науковий фундамент, використання прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду в аспекті формування, розстановки й використання персоналу туристичної галузі.

Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного обслуговування. Якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від умінь персоналу: розпізнати і оцінити вимоги кожного клієнта до замовлення обслуговування; оцінити сприйняття кожним клієнтом наданого йому обслуговування; оперативно коригувати процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної організації.

Тому, для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, крім технологічної підготовки і знань, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування [8].

Виходячи з вищевикладеного розуміємо, що розробити уніфіковані підходи до управління персоналом туристичних компаній можливо за умов дотримання основних принципів управління персоналом, а саме: плановірності; системності; єдиноначальності; соціального партнерства; економічної ефективності; демократизму; економічної заінтересованості; соціальної доцільності. При цьому, регламентування діяльності з керування кадрами туристичних компаній повинно відображати специфіку галузі за всіма підсистемами управління персоналом, що власне й забезпечуватиме реалізацію уніфікованого підходу в системі управління персоналом туристичної індустрії.

Так, реалізація підсистеми управління персоналом в аспекті обліку, аналізу та планування чисельності персоналу туристичної компанії повинно передбачати виконання процедури обліку (з прийому, переміщення, звільнень працівників, їх винагород та стягнень, ведення кадрового діловодства), аналізу наявної чисельності персоналу (за професійно-кваліфікаційним рівнем та статево-віковою характеристикою відповідно до кількості та складності праці), планування (в напрямку розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом відповідно до тенденцій розвитку туристичної галузі, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці в сегменті «туризм», прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують компанію кадрами). Підбір, наймання й розстановка кадрів передбачає проведення співбесід, професійного тестування, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей для роботи у туристичній галузі.

Оцінювання персоналу передбачає визначення рівня відповідності працівника посаді яку він обіймає на основі оцінювання його особистих, ділових та професійних якостей, зокрема: рівень знань, умінь, навичок, майстерності, особистісної відповідальності, ініціативності, креативності, знання іноземних мов, знання географії, історії тощо.

Організація навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація персоналу передбачає програми навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, робота з кадровим резервом тощо. Атестація і ротація кадрів має на меті проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи. Управління мотивацією та оплатою праці передбачає розробку дієвих форм і методів стимулювання й оплати праці з метою формування у персоналу необхідної моделі трудової поведінки.

Соціальний розвиток та соціальне партнерство повинно відображати діяльність компанії в аспекті формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Організація трудових відносин на підприємстві повинна бути спрямована на оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, встановлення норм корпоративної культури, роботу зі скаргами на трудові відносини.

Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом у сфері туризму спрямоване на вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Створення умов праці передбачає створення безпечних умов праці для співробітників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики тощо [9].

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [10]. Наука і практика виробили три групи

методів управління персоналом, представлені в таблиці 1.2.

Група адміністративних методів базується на застосуванні влади та нормативне забезпечення трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються в формі організаційного та нормативного впливу. Акти організаційного нормування і організаційно-методичного інструктування є нормативними. Розпорядчий вплив виражається в формі наказу, розпорядження або вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру. Вони видаються з метою надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази видаються лінійним керівником організації, розпорядження і вказівки – керівниками підрозділів. Наказ – це письмове або усне вимога керівника вирішити певну задачу. Розпорядження – це письмове або усне вимога до підлеглих вирішити окремі питання, пов'язані з поставленим завданням [12].

Розкриваючи сутність економічних методів, можна сказати, що під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату.

Застосування економічних методів має строго базуватися на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників повинно принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт в планованому періоді.

### Методи управління персоналом

Адміністративні (нормативи, штатний розклад, правила внутрішнього розпорядку)	Економічні мотивація, забезпечення	Соціально-психологічні
організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);	мотивація трудової діяльності, що містить в більшості випадків у матеріальному стимулюванні працівників.	мінімізація психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів і т.д.),
організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку і т.д.);	система виплат, надбавок, пільг і т.д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників	управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника,
організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції тощо).	елементи соціального забезпечення співробітників (наприклад, оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, в тому числі медичного і т.д.)	забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки і образу ідеального співробітника

*Джерело: складено автором на основі [11, 16]*

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології і полягають переважно у впливі на інтереси особистості, групи, колективу. Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на

групу, колектив – соціологічні [13].

Соціологічні методи дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, дозволити виробничі конфлікти. Соціологічні методи також є науковим інструментарієм в роботі з персоналом і дозволяють зібрати необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу, а також обгрунтовано приймати кадрові рішення.

Соціологічні методи можуть бути цінними для людських ресурсів (HR), щоб отримати глибше розуміння соціальної динаміки, відносин і ширших суспільних впливів, які формують робоче місце. Застосування соціологічних методів у відділі управління персоналом може допомогти організаціям розробити більш ефективні стратегії управління співробітниками, сприяння позитивному робочому середовищу та сприяння різноманітності та інклюзії.

Соціологічні методи вийшли на перше місце адже дієвість економічних та організаційних механізмів продиктована соціально-економічним портретом працівників підприємства. Це особливо важливо, адже самі менеджери з туризму кожен день спілкуючись з клієнтами та іншими представниками зовнішнього маркетингового середовища дістають безліч даних для прийняття правильних рішень щодо роботи з клієнтами.

Наведемо деякі соціологічні методи, які можна застосувати в управлінні персоналом на туристичному підприємстві:

По-перше, опитування та анкети, які можна використовувати для збору даних про різні аспекти робочого місця, такі як задоволеність працівників, баланс між роботою та особистим життям, організаційна культура та сприйняття різноманітності та інклюзії. Ці дані можуть допомогти фахівцям з кадрів визначити закономірності, тенденції та сфери, які потребують вдосконалення на туристичному підприємстві.

По-друге, інтерв'ю та фокус-групи – якісні методи, що можуть забезпечити глибоке розуміння досвіду, ставлення та сприйняття співробітників. Ці методи дозволяють фахівцям з персоналу досліджувати конкретні проблеми, такі як конфлікти на робочому місці, перешкоди для просування по службі або вплив організаційної політики на різні групи працівників.

По-третє, спостережні дослідження, які передбачають безпосереднє спостереження та документування поведінки, взаємодії та практик на робочому місці. Цей метод може допомогти фахівцям з персоналу зрозуміти, як взаємодіють різні групи, визначити соціальну динаміку та оцінити вплив політик і процедур на поведінку та результати співробітників.

По-четверте, етнографічне дослідження, що передбачає занурення в певне робоче місце або організаційну культуру, щоб отримати глибоке розуміння соціальної динаміки та культурних практик. Етнографічні методи можуть надати HR-фахівцям уявлення про неформальні зв'язки, динаміку влади та неписані правила, які впливають на поведінку працівників і прийняття рішень.

В п'ятих, аналіз вмісту, який передбачає аналіз документів, таких як політика компанії, посадові інструкції, оцінки продуктивності та комунікації співробітників, щоб визначити закономірності та теми. Цей метод може допомогти фахівцям з персоналу зрозуміти, як організаційні практики та мова формують робоче середовище та впливають на досвід працівників.

По-шосте, аналіз соціальної мережі, який вивчає стосунки та взаємодію між окремими особами в організації. Складаючи соціальні мережі, спеціалісти з управління персоналом можуть визначити впливових співробітників, моделі спілкування та потенційні бар'єри чи прогалини в потоці інформації. Ці знання можуть інформувати про стратегії для покращення співпраці, обміну знаннями та інновацій в організації.

**Чинники плинності кадрів туристичного підприємства**

Чинники	Фактори формування чинників
Зовнішні чинники впливу, які не контролювані організацією	а) конкуренція між підприємствами; б) інфляція; в) політичні та законодавчі зміни; г) здоров'я та сімейні обставини працівника тощо
Внутрішні чинники по відношенню до організації	а) низька заробітна плата; б) низька оцінка професійних компетенцій працівника; в) відсутність кар'єрного і професійного зростання; г) обмежені кошти підприємства; д) важка і нецікава робота; е) відносини в колективі і з керівництвом; ж) соціальна незахищеність; з) низька організаційна культура; і) відсутність системи мотивації; к) інші
Особистісні та професійні якості працівника	а) недостатня кваліфікація; б) занадто висока кваліфікація; в) характер; г) темперамент; д) ставлення до роботи і навчання; е) здатності і можливості; ж) виховання, тощо

По-сьоме, порівняльні дослідження, які передбачають порівняння практики, політики та результатів у сфері управління персоналом у різних організаціях або країнах. Цей метод дозволяє HR-фахівцям зрозуміти, як соціальні, культурні та економічні чинники впливають на практику HR і формують досвід працівників.

Таким чином, впроваджуючи соціологічні методи в практику роботи з персоналом, організації можуть отримати більш повне розуміння своєї робочої сили, визначити сфери для вдосконалення та розробити політику та



практику, які сприятимуть більш інклюзивному та продуктивному робочому середовищу.

Наведені методи за сукупністю дозволяють управляти управління плинністю кадрів. В постковідний період плинність кадрів є однією з проблем для багатьох підприємств. Висока плинність персоналу завдає організації відчутний економічний збиток. В таблиці 1.3. відображенні чинники, які впливають на плинність кадрів.

Для зменшення плинності кадрів на підприємстві необхідно враховувати і впливати на чинники, від яких залежить звільнення працівників, тобто сприяти закріпленню співробітників в організації. Отримати об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень можливо лише при застосуванні наукових підходів і методів аналізу, дослідження і коригування підсистеми управління плинністю.

### **1.3. Система грейдингу в туризмі як технологія управління персоналом**

Система грейдів вперше з'явилася півстоліття тому в США на замовлення держструктур, які хотіли розібратися, скільки треба платити чиновнику одного професійного рівня, але виконуючим різну роботу.

У контексті індустрії туризму система оцінювання часто використовується для оцінки та класифікації різних закладів, таких як готелі, курорти, ресторани та туристичні об'єкти, на основі конкретних критеріїв. Система класифікації допомагає забезпечити стандартизовану оцінку якості та послуг, що пропонуються підприємствами, пов'язаними з туризмом, дозволяючи туристам приймати обґрунтовані рішення при виборі місця розміщення чи діяльності. Конкретні критерії та шкала оцінювання можуть відрізнятися в різних країнах і регіонах, але ось кілька типових прикладів:

Оцінка розміщення:

Готелі: готелі зазвичай класифікуються на основі таких факторів, як якість номерів, зручності, чистота, обслуговування та зручності. Це може варіюватися від простої системи рейтингу (від 1 до 5 зірок) до більш детальної системи, яка включає додаткові категорії.

Ліжко та сніданок (ліжко та сніданок): заклади типу "ліжко та сніданок" часто оцінюють на основі якості розміщення, гостинності, сніданку та загального досвіду гостей.

Гостьові будинки та готелі: подібно до готелів типу "ліжко та сніданок", пансіонати та готелі можуть оцінюватися на основі таких факторів, як якість номерів, обслуговування та зручності.

Кемпінги: кемпінги можна класифікувати на основі таких факторів, як зручності, чистота, розташування та зручності, доступні для туристів.

Оцінка ресторану:

Вишукані ресторани: вишукані ресторани можна класифікувати на основі таких факторів, як якість їжі, презентація, обслуговування, атмосфера та вибір вин.

Повсякденне харчування. Ресторани зі звичайним харчуванням можна оцінювати на основі таких факторів, як якість їжі, обслуговування, співвідношення ціни та якості та атмосфера.

Фаст-фуд. Заклади швидкого харчування можуть оцінюватися на основі таких факторів, як якість їжі, чистота, швидкість обслуговування та постійність.

Оцінка туристичної пам'ятки:

Історичні місця та пам'ятники. Історичні місця та пам'ятники можна класифікувати на основі таких факторів, як збереження, доступність, освітня цінність та зручності для відвідувачів.

Природні парки та заповідники: природні парки та заповідники можуть класифікуватися на основі таких факторів, як біорізноманіття, зусилля щодо збереження, інфраструктура та умови для відвідувачів.

Пригодницькі види діяльності: такі пригодницькі види діяльності, як зіплайнінг, рафтинг або піші прогулянки, можна класифікувати на основі заходів безпеки, якості обладнання, навчених гідів і загального досвіду клієнтів.

Основними елементами системи управління персоналом є цілі, завдання, принципи, методи та процеси управління персоналом. Особливе місце в системі управління персоналом займають методи – способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети, координація його діяльності в процесі виробництва [14].

У той самий час, будь-який спосіб впливу, певна сукупність операцій та процедур у процесі формування і реалізації трудового потенціалу визначають технологію управління персоналом. При цьому під технологією управління персоналом розуміється сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [14].

У результаті було розроблено універсальну систему, яка враховувала низку факторів, які можна назвати компенсаційними факторами, оскільки від них залежала матеріальна компенсація певної посади. Це такі фактори, як рівень відповідальності, досвід, знання та навички, результативність діяльності та інші [15].

Автором цієї методики є американський вчений Едвард Хей. Система була винайдена компанією Hay Group [17], яку згодом поглинула консалтингова компанія Korn Ferry. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження питання грейдингу, як однієї із найперспективніших інноваційних технологій, які стосуються стимулювання працівників.

Класифікація заробітної плати відноситься до практики категоризації або класифікації робочих місць або посад в організації на різні рівні або оцінки на основі таких факторів, як вимоги до кваліфікації, обов'язки та досвід.

Кожен клас пов'язаний із певним діапазоном заробітної плати або шкалою оплати праці.

Метою класифікації заробітної плати є створення структурованої та прозорої системи винагороди в організації. Це допомагає гарантувати, що працівники отримують справедливу винагороду на основі відносної цінності та складності їхніх ролей. Розряди заробітної плати часто узгоджуються з назвами посад або групами посад і забезпечують основу для визначення відповідних рівнів оплати праці для працівників на різних посадах.

Критерії класифікації зарплат можуть відрізнятися в різних організаціях, але загальні фактори включають:

По-перше, посадові обов'язки: рівень відповідальності та обсяг обов'язків, пов'язаних з конкретною посадою.

По-друге, навички та кваліфікація: необхідні навички, знання та досвід, необхідні для ефективного виконання роботи.

По-третє, досвід: рівень досвіду або роки служби в певній сфері чи галузі.

По-четверте, освіта та сертифікати: офіційні освітні кваліфікації або спеціальні сертифікати, що стосуються роботи.

В п'ятих, ринкові умови: зовнішні фактори, такі як галузеві стандарти, місцеві ринкові ставки та конкуренція за таланти.

Система оцінки зазвичай призначає числовий або буквено-цифровий код кожному класу заробітної плати з відповідними діапазонами заробітної плати, доданими до кожного класу. Наприклад, клас 1 може означати посади початкового рівня з нижчим діапазоном зарплати, тоді як клас 5 може вказувати на посади старшого рівня з вищим діапазоном зарплати.

Важливо відзначити, що заробітна плата в класі є лише одним із компонентів комплексної системи винагороди. Інші фактори, такі як оцінка продуктивності, індивідуальні внески працівників і ринкові коригування, також можуть впливати на фактичну зарплату працівника в межах певного класу.

Ступінь заробітної плати для менеджера з туризму може змінюватися залежно від кількох факторів, включаючи місце розташування, розмір організації, сегмент галузі, рівень відповідальності, а також досвід і кваліфікацію кандидата. Важливо зауважити, що наведена нижче інформація є загальним оглядом, і конкретні діапазони зарплати можуть відрізнятися залежно від умов місцевого ринку та інших факторів. Ось приблизна класифікація заробітної плати для менеджерів з туризму на прикладі високорозвинутих країн світу до часів пандемії:

1. Менеджер з туризму початкового рівня, як правило, з обмеженим досвідом або недавній випускник, діапазон зарплати може коливатися від 30 000 до 50 000 доларів на рік. Ця посада може включати допомогу керівникам вищої ланки, координацію організації поїздок, обробку запитів клієнтів і управління основними адміністративними завданнями.
2. Менеджер з туризму середньої ланки, маючи кілька років досвіду та досвід успішної роботи, може розраховувати на зарплату від 50 000 до 80 000 доларів США на рік. На цьому рівні вони можуть відповідати за нагляд за конкретними відділами чи проектами, управління персоналом, розробку маркетингових стратегій і підтримку відносин із партнерами та зацікавленими сторонами.
3. Старший менеджер з туризму, зазвичай має великий досвід, демонструє лідерські навички та відповідає за основні бізнес-операції, тому може отримувати зарплату від 80 000 до 150 000 доларів США або більше на рік. Менеджер може відповідати за стратегічне планування, управління бюджетом, розвиток бізнесу, впровадження політик і процедур, а також забезпечення загальної операційної ефективності.
4. Директор/виконавчий менеджер з туризму посідає найвищий рівень ієрархії управління туризмом, наприклад, директор з туризму або віцепрезидент з туризму. Зарплата може значно відрізнятися, часто перевищуючи 150 000 доларів США на рік. Ці посади включають керівництво всім туристичним відділом чи організацією, розробку довгострокових стратегій, пред-

ставлення компанії на галузевих заходах, встановлення партнерських відносин з іншими організаціями та прийняття ключових рішень, які впливають на бізнес.

Таким чином, система управління персоналом в сфері туризму глобально відповідає усталеним теоріям, однак практика систем відрізняється від економік, політичних обставин та інших факторів впливу, тому потребує персоніфікованого підходу та використання сучасних технологій.

## **Висновки до розділу 1**

В розділі наведено еволюція теорії управління персоналом до управління людськими ресурсами. Обґрунтована, що кожний спеціаліст має бути включений в систему менеджменту персоналу на підприємстві для підвищення власної ефективності та капіталізації підприємства.

Проаналізовані методи управління персоналом, що дозволяє дійти висновку, що лише в синергії використання визначених методів криється їх ефективність. Адже персоніфікований підхід в управлінні людськими ресурсами на підприємстві, особливо в сфері туризму, затребуваний та необхідний.

Особливу увагу приділено системі грейдингу, що зазвичай в системі туризму призначена була оцінці місць відпочинку та DESTИНАЦІЙ останнім часом знаходить своє відображення в системі оплати праці. Наявність чіткої структури оцінювання допомагає забезпечити логічну основу для об'єктивних рішень щодо оплати праці та просування по службі. Незважаючи на те, що деякі менші роботодавці можуть вирішити, що немає необхідності розробляти офіційну структуру оцінювання, їм все ж корисно пояснити обґрунтування, на основі яких приймаються рішення щодо відносної цінності робочих місць і способів їх винагороди. Для працівників структура оцінювання може допомогти зрозуміти, як їх роль і оплата пов'язані з іншими в організації та за її межами, і як вони можуть просунути до посади вищого рівня в організації.

Розроблена в поєднанні з процесом ретельної оцінки роботи система оплати праці та оцінювання може допомогти запобігти проблемам рівної оплати праці. Деякі організації мають різні структури класифікації для різних типів посад, але ви повинні уважно стежити за ризиком проблем із рівною оплатою праці, коли це має місце.

Обґрунтуванню необхідності використання даної системи на ТОВ «Аккорд Тур» буде присвячено третій розділ роботи. А в другому буде проведений аналіз управління персоналом у товаристві за останні два роки.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АККОРД ТУР» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Організаційно – управлінська характеристика ТОВ «Аккорд Тур»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аккорд-Тур» зареєстровано за адресою: Україна, 79013, Львівська обл., місто Львів, вул. Новий світ, будинок 15, офіс 18.

79.12 Діяльність туристичних операторів [18].

Статутний капітал: 5 021 500 грн.

Дата реєстрації: 10 грудня 2003 р.

Походження назви компанії добре ілюструє її слоган: «Вся відпустка – як по нотах...» Компанія пропонує широкий спектр автобусних турів, авіаційних турів та індивідуальних турів, пов'язаних з поїздками по Україні та в 41 країну світу. Тури в кожній категорії згруповані за різними ознаками, які дозволяють потенційному замовнику якнайшвидше відшукати щось привабливе для себе [19].

Підприємство переважно займається розробкою туристичних продуктів вже 20 років та їх просуванням на внутрішньому ринку України.

Мета компанії – досягнення вищої якості за рахунок пропонованого високоякісного туристичного продукту, що стає можливим завдяки високо експертній команді працівників.

Звичайно, період пандемії підприємство зазнало певних труднощів, однак використало цей час на розробку наступного асортименту турів: всі тури (378), спеціальні пропозиції (130), тури без нічних переїздів (160), тури з Києва (17), тури з Одеси (8), тури з виїздом після 14:00 (122), гірськолижні тури (22), пляж і море (81), острова (5), економ тури (82), тури вихідного дня (47), Скандинавія і фіорди (21), Ах, Карнавал! (8) День Св. Валентина (50), день Короля Нідерландів (1), концерти, фестивалі (3), парад квітів (10), Парк Кой-



кенхоф (21), Фестиваль Октоберфест (9), футбольні матчі (3), Хеллоуін (9), Католицьке Різдво (54), новорічні тури 2015 (186), різдвяні розпродажі (5) різдвяні тури 2015 (185), Різдвяний Ярмарок (22), Травневі свята 2015 (216), Свято 8 Березня (48), дитячі тури: зимові канікули (88), весняні канікули (91), літні канікули (76), осінні канікули (87), парки розваг (4) [19].

Цінова стратегія компанії полягає в тому, що тури поділено на три групи: економ (тури вартістю до 3300 грн.), стандарт (тури вартістю від 3300 до 6000 грн.) та класік (тури вартістю понад 6000 грн.). Таким чином забезпечується широке охоплення потенційних споживачів, оскільки майже кожен може знайти для себе поїздку за прийнятною ціною. Крім того, компанія використовує широкий спектр знижок і спеціальних пропозицій.

Так, програма «А ось і знижка!» створена для тих, хто хоче вибрати тур зі знижкою, який відрізняється від звичайного туру тільки вартістю, а маршрут і екскурсійне наповнення залишається стандартним. Програма діє в чітко визначені часові рамки, які вказані на сайті компанії – тільки протягом цього часу можна забронювати тур зі знижкою.

Програма «Я з мультівізою!» передбачає надання 11 € знижки на будь-який тур за наявності у замовника діючої візи в країну основного перебування на момент виїзду. Програма «Для друзів!» призначена для клієнтів, які скористались послугами компанії «Аккорд-тур» мінімум один раз – це 3% знижки на всі подальші замовлення, причому знижки «Я з мультівізою!» та «Для друзів!» можуть додаватися.

У збутовій політиці компанія «Аккорд-тур» активно користується послугами посередників – це понад 4000 туристичних агенцій, які працюють у всіх областях України.

Одним із основних напрямків стратегічної та тактичної діяльності туроператора «Аккорд-тур» є робота з туристичними агенціями. У процвітанні та успішності бізнесу туроператора роль турагенств неможливо переоцінити, оскільки без функціонуючої агентської мережі його робота була б неефективною.

Правовий статус співпраці туроператора та турагенції закріплений в агентському договорі, згідно якого туроператором делегуються агенту права на продаж власних турів за встановлений розмір комісійної винагороди.

Підприємство не має власного транспорту, але регулярно укладає договори про надання послуг з перевезення туристів. Так за аналізований період 2021-2022 було укладено 2 договори з ТОВ «Еліта Турінг» та ФОП «Котович Богдан Володимирович». В договорах чітко прописані всі умови надання послуг та відповідальності сторін. В літній період більше 200 автобусів щоденно відїзжають з міста Лева по різних напрямках з туристами, що придбали у компаній – партнерів їх туристичний продукт.

Багата мережа підприємств партнерів дозволяє обіймати вищі сходинки в рейтингу туристичних операторів України, а на 2022 рік посідало 8 місце в загальноукраїнському рейтингу.

Критеріями оцінки діяльності туристичних компаній стали три чинники. Це збереження (по можливості) обсягів своєї діяльності; збереження робочих місць; а також волонтерство – допомога державі та Збройних сил України.

З початком війни компанія організувала евакуаційні рейси до країн ЄС та інших держав, офіси компанії стали волонтерськими штабами, а співробітники чергували у пунктах допомоги біженцям. У травні компанія повноцінно відновила свою основну діяльність та знову пропонує туристам десятки автобусних турів по всій Європі [20].

Таким чином, підсумковий рейтинг став маркером і підтримкою тих туристичних компаній, що найбільш гідно впоралися із найскладнішим викликом, який постав перед галуззю за весь час незалежності країни [20].

Комунікаційна політика компанії є досить розвиненою. Компанія має офіційний сайт (<http://www.akkord-tour.com.ua>) та профілі у відомих соціальних мережах (Instagram, Facebook, YouTube).

На сайті, крім асортименту послуг та умов надання знижок, представлені нагороди компанії та відгуки вдячних клієнтів. Крім того, «Аккордтур»

бере участь у виставках («Сумщина туристична»), є партнером популярних програм і подій (шоу «Битва голосів-3», фестиваль «Яскрава країна», м. Дніпропетровськ, конкурс краси «Міс Львів-2014», соціально-благочинний проект «Королева Вінниці 2014», Всеукраїнський конкурс дитячого таланту і краси «Christmas Little Queen 2013» тощо).

Забезпечує ефективну діяльність товариства система управління персоналом на чолі з директором, та 84 підлеглими.

Таблиця 2.1

Поділ кадрового складу ТОВ «Аккорд-Тур», за віковим показником у 2022 рр.

№ П/П	Віковий показник	Кількість працівників	Поділ за статтю		
			чоловіки	жінки	небінарні
1.	18-25 років	27	10	15	2
2.	26 – 35 років	30	10	20	-
3.	36 – 50 років	23	14	9	-
4.	Старше 50 років	4	1	3	
	<b>Всього</b>	<b>84</b>			

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, провівши розрахунки відмітили, що загалом на підприємстві працюють різновікові групи. Зокрема у віці 18-25 років працює 27 працівників, а саме 10 чоловіків та 15 жінок. У діапазоні 26-35 років працює 30 осіб (10 чоловіків та 20 жінок) У віці 36-50 років працює 23 особи (14 чоловіка та 9 жінок). Старше 50 років є лише 4 особи, це керівники організації.

Для оцінки якості функціонування працівників, доцільно проаналізувати освітній рівень працівників туристичного оператора ТОВ «Аккорд-Тур» (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Освітній рівень працівників  
туристичного оператора ТОВ «Аккорд-Тур» 2022

№ п/п	Працівники	Рівень спеціальної освіти	
		Середня спеціальна (коледж, технікум)	Вища (інститут, університет)
1	Управлінська ланка	-	4
2	Менеджери по туризму та турагенти	10	46
3	Працівники технічної сфери		24

Отже, згідно результатів дослідження бачимо, що 74 особи мають повну закінчену вищу освіту, ще 10 осіб мають середню спеціальну кваліфікацію.

Працівники, які мають вищу освіту складають найбільшу частку, а саме 90%, середня спеціальна освіта – 10 % працівників. Розглянемо стаж працівників у туристичному підприємстві ТОВ «Аккорд-Тур», табл.2.3.

Проаналізувавши стаж роботи працівників відмітили, що на підприємстві є початківці в туристичній сфері, тобто 40 працівників лише почали працювати в туристичній сфері.

Стаж працівників  
туристичної фірми ТОВ «Аккорд-Тур» 2022

	Стаж	Кількість працюючих
1	1-3 роки	40
2	4-6 років	34
3	Більше 7 років	10
	Всього	84

Лише 10 осіб мають стаж більше 7 років. Ще 34 особи вже достатньо довгий період часу працюють в туристичній сфері, їх загальний стаж складає 4-6 років.

Продовжимо досліджувати внутрішнє середовище через аналіз динаміки основних показників обсягу наданих послуг ТОВ «Аккорд-Тур» (табл. 2.4).

У 2022 році кількість туристів, які скористувались послугами ТОВ «Аккорд-Тур» впала через воєнні події. Особливо позначилось на внутрішньому туризмі.

Для більшості країн світу 2022 рік – це час відновлення туризму від наслідків COVID -19. Нажаль Україна не в цьому списку. Через розпочату повномасштабну війну, яку розпочала країна – агресор 24 лютого 2022 року, ми боремося за свою незалежність, своє майбутнє та мирне майбутнє для всієї Європи.

2021 рік давав позитивні перспективи на зростання кількості іноземних гостей в Україну та стимулювання українців більше і частіше пізнавати свою країну. З позитивними надіями та сподіваннями ми перейшли в 2022 рік, однак, нашим сподіванням не судилося відбутися. На початку 2022 року почали надходити тривожні новини зі Сходу. Більшість посольств сусідніх держав почали переїжджати за кордон або до західної України. Поступово світові

авіалінії призупинили авіасполучення з Україною. А 24.02.2022 року в Україні розпочалася повномасштабна війна.

Таблиця 2.4.

Динаміка основних показників обсягу наданих послуг  
ТОВ «Аккорд-Тур» 2022

Показники	Роки		Абсолютний приріст
	2021	2022	
Кількість обслугованих туристів, осіб	281520	152450	-410590
туристів, які виїжджали за кордон	152450	54520	-97930
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	129070	97930	-31140
Кількість туро-днів, наданих туристам	3096720	1219600	-1877120

Що стосується турів по Україні, то це дуже складне питання. Через велику кількість внутрішньо переміщених осіб, яких розміщували в готелях, санаторіях, пансіонатах, школах, дитячих садках та ін., можливість розмістити бажаних туристів, які хотіли б скористатися турами дуже складно. Для того, щоб хоч якось відновити соціальну сферу в містах західної України, для внутрішньо переміщених осіб почали будувати модульні містечка, зведення яких триває 45-60 днів. Такі модульні містечка вже звели у Львові та Бородянці (Київської області). Наразі, психологічний стан українців, особливо тих, хто знаходиться далеко від дому, потребує допомоги. Одним з різновидів психологічного розвантаження є проведення екскурсій під супроводом професійного екскурсовода, головна мета якого не тільки надати цікаву інформацію по темі екскурсії, а й поділитися любов'ю до культурної спадщини свого регіону. Відволікання від негативних думок допомагає відновити душевний стан та боротися з депресивними настроями.

Для підтримки людей, які через війну були вимушені покинути домівки, екскурсоводи волонтери почали проводити безкоштовні екскурсії. Завдяки екскурсіям внутрішньо переміщені особи краще розуміють мешканців області в яку вони переселилися. Це дозволяє їм почуватися більш комфортно та позбутися панічного страху через надумані упередження. Сьогодні екскурсії активно проводяться в центральних та західних областях України. Для інформування населення області про різні події та заходи, використовуються місцеві телеграм-канали, а також соціальні мережі, де більш детально розповідають про час та програми заходів.

Крім проведення безкоштовних екскурсій для внутрішньо переміщених осіб, починає відновлюватися попит на платні екскурсії. Це пов'язано з тим, що переважна більшість населення зрозуміє, що війна так швидко не закінчиться, як ми всі сподівалися на її початку, а в літній сезон хочеться відволіктися від тяжких думок та хоч трохи насолодитися красою культурних пам'яток, пейзажем та просто подихати свіжим повітрям. Саме тому, на виїзні екскурсії зголошуються здебільшого місцеве населення, яке вже добре обізнано з пам'ятками в своєму місті.

Отже, для ретельного аналізу слід провести аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Аккорд-Тур».

Для більш повного аналізу макросередовища підприємства був проведений PEST-аналіз, який відобразив політичні, економічні, соціально - культурні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування туристичного оператора (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз факторів макросередовища туристичного оператора  
ТОВ «Аккорд-Тур» 2022

Сфера макросередовища	Назва фактору	Оцінка за 10 бальною шкалою
1. Політична	Зміна законів, що регулюють туристську галузь;	8
	Політичні конфлікти між державами;	10
	Тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів (призупинення авіасполучення і т.д.)	10
2. Економічна	Різка зміна курсу валют;	8
	Безробіття, в зв'язку з самоізоляції;	5
	Низький рівень доходів населення;	7
	Нестабільна економічна ситуація в світі	5
	Стан розвитку туристичної галузі за кордоном	3
	Військовий стан на території України та закриття неба	10
3. Соціально демографічна	Введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу;	5
	Побоювання туристів виїзду за кордон;	3
	Зростання популярності самостійного туризму	7
4. Технологічна	Розвиток технологій інтернет - продажів;	8
	Зростання популярності віртуального туризму;	7
	Популярність технологій ГІС в туризмі	8

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*



Крім факторів зовнішнього середовища, на функціонування компанії прямий вплив має також і внутрішнє середовище. Для виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей компанії був проведений SWOT-аналіз ТОВ «Аккорд-Тур», ознайомитися з яким можна в таблиці 2.6. Для визначення конкурентних переваг поширеним є метод SWOT. SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats) – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз є одним з найважливіших етапів.

SWOT-аналіз проводять, як для діяльності фірми в цілому, так і для певних продуктів, сегментів ринку, географічних територій. Методика проведення SWOT-аналізу дуже проста, завдяки чому менеджер може зосередитися на фактах, не витрачаючи свій час ні якісь функціональні питання. Сам аналіз складається з двох частин. можливості та загрози є аналіз зовнішнього середовища. Сильні і слабкі сторони - це внутрішній аналіз компанії / продукту. Зазвичай SWOT-аналіз починають з виявлення сильних і слабких сторін [21].

Побудуємо карту SWOT діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» на основі результатів матриці SWOT-аналізу. Для оцінки всіх означених у карті факторів ми використали бальний метод на основі оцінок експертів ТОВ «Аккорд-Тур», а також незалежних експертів ринку туристичних послуг. Відповідно зазначимо, що оцінка проводилась нами за 5-бальною шкалою, де:

- 1 – незначна сила впливу фактору;
- 2 – помірна сила впливу фактору;

SWOT-аналіз туристичної компанії  
ТОВ «Аккорд-Тур» 2022

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- багаторічний досвід роботи на ринку</li> <li>- широкий, глибокий та диверсифікований асортимент</li> <li>- значна кількість постійних споживачів</li> <li>- позитивний імідж фірми</li> <li>- високий рівень корпоративної культури</li> <li>- стабільний фінансовий стан</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-невисока кваліфікація персоналу</li> <li>- організаційна структура не повністю відповідає типу стратегії підприємства</li> <li>- відсутність агресивного маркетингу</li> <li>- недостатня кількість сучасних спеціалізованих програм</li> </ul>
	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення ринкової частки</li> <li>- ринкова потреба в послугах</li> <li>- розширення реалізації за рахунок довгострокових інвестицій</li> <li>- збільшення суми реінвестованого прибутку</li> <li>- нові контакти з партнерами</li> <li>- можливість завоювання нових ринків та нових сегментів ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестача обігових коштів</li> <li>- зростання собівартості виробництва турів</li> <li>- активність конкурентів</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

3 – відчутна сила впливу фактору;

4 – значна сила впливу фактору;

5 – максимально значна сила впливу фактору.

Отже, загальна оцінка параметрів наступна: сильні сторони – 28 балів, слабкі сторони – 18 балів, можливості – 24 бали, загрози – 12 балів. Побудуємо узагальнюючу SWOT- матрицю для ТОВ «Аккорд-Тур».

Результати розрахунку показали, що найбільше значення відображене в полі «сила і можливості», сума балів – 672 бали. З цього слідує, що зусилля підприємства повинні бути спрямовані на підтримання позитивного іміджу і якості товару, постійне підвищення кваліфікації персоналу, 24 підтримання стабільних взаємозв'язків з посередниками, а також розширення клієнтської бази.

Таблиця 2.7.

## Карта SWOT діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»

Можливість	Бал	Загрози	Бал
збільшення ринкової частки	4	нестача обігових коштів	4
ринкова потреба в послугах	5	зростання собівартості виробництва турів	4
розширення реалізації за рахунок довгострокових інвестицій	3	активність конкурентів	4
збільшення суми реінвестованого прибутку	3		
можливість завоювання нових ринків та нових сегментів ринку	5		
нові контакти з партнерами -	4		
Сума балів	24	Сума балів	12
Сила	Бал	Слабкість	Бал
багаторічний досвід роботи на ринку	5	невисока кваліфікація персоналу	5
широкий, глибокий та диверсифікований асортимент	4	організаційна структура не повністю відповідає типу стратегії підприємства	4
значна кількість постійних споживачів	5	відсутність агресивного маркетингу	5
позитивний імідж фірми	5	недостатня кількість сучасних спеціалізованих програм	4
високий рівень корпоративної культури	4		
стабільний фінансовий стан	5		
Сума балів	28	Сума балів	18

За результатами проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.7) встановлено, що ТОВ «Аккорд-Тур» має ряд сильних сторін і можливостей на вітчизняному ринку туристичних послуг. Підприємству можна запропонувати конкретні

стратегії з посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

З огляду на те, що підприємство досить невелике з точки зору персоналу, доцільним представляється впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Аккорд-Тур».

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом у підприємстві

Інформаційною базою аналізу фінансового стану підприємства є «Баланс» та «Звіт про фінансові результати».

Перш за все, проаналізуємо *показники фінансової стійкості* ТОВ «Аккорд-Тур», які характеризують стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі (табл. 2.8).

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур» дозволив виявити наступні тренди:

коефіцієнт фінансової автономії у 2022 р. зменшився на 0,035 у порівнянні із 2021 р. і, з огляду на не перевищення критичного значення  $\leq 0,5$ , можна стверджувати, що фінансова автономія є на достатньо високому рівні, тобто фінансове становище підприємства є стійким;

коефіцієнт фінансової залежності дещо збільшився у 2022 р. у порівнянні із 2021 р., з огляду на те, що показник значно перевищував критичне значення 2, це свідчить про значне зростання зобов'язань підприємства;

коефіцієнт фінансового ризику також мав тенденцію до зростання у 2022 р. у порівнянні з 2021 р., при цьому значно перевищував критичне значення  $\leq 1$ , що свідчить про зростання кількості позикових коштів у діяльності підприємства;

коефіцієнт фінансової стійкості зменшився у 2022 р. на 0,052, залишаючись на достатньо високому рівні, не перевищуючи критичне значення  $\leq 1$ ,

що свідчить про достатній запас фінансової стійкості, не дивлячись на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування;

коефіцієнт маневреності власного капіталу дещо зменшився у 2022 р. і залишався у межах нормативного значення, що обумовлює гнучкість підприємства у використанні коштів.

Отже, роблячи висновок з аналізу динаміки показників фінансової стійкості, можна стверджувати, що підприємство у 2022 р. залишалось фінансово стійким при значному зростанні залежності від зовнішніх кредиторів, що, безумовно вимагає більш пильної уваги у майбутніх періодах.

Проаналізуємо *показники ліквідності* ТОВ «Аккорд-Тур», які характеризують здатність своєчасно і в повній мірі проводити розрахунки за зобов'язаннями контрагентам (табл. 2.9).

Аналіз динаміки показників ліквідності дозволив виявити наступні тенденції:

коефіцієнт загальної ліквідності скоротився у 2022 р. більш, ніж на половину і на кінець звітного періоду був значно менше рекомендованого значення  $\leq 2,5$ , що може свідчити про скорочення обсягів вільних власних ресурсів, уповільнення оборотності коштів, вкладених у запаси та порушення структури капіталу;

коефіцієнт термінової ліквідності також скоротився до рівня, дещо нижчого за рекомендоване значення  $>1$ , що може свідчити про наявність у підприємства оптимальної кількості ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями;

## Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	$\text{Кавт} = \text{Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)} / \text{Всього джерел коштів (ряд. 1900 ф.1)}$	$20805,7/109136,8=0,1906$	$18205,8/117033,7=0,1556$	-0,035
Коефіцієнт фінансової залежності	$\text{Кзал} = \text{Всього джерел коштів (ряд. 1900 ф.1)} / \text{Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)}$	$109136,8/20805,7=5,25$	$117033,7/18205,8=6,43$	+1,18
Коефіцієнт фінансового ризику	$\text{Кф.р.} = \text{Залучені кошти (ряд. 1595 ф.1 + ряд. 1695 ф.1 + ряд. 1700 ф.1)} / \text{Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)}$	$(57128,5+31157,6) / 20805,7=4,24$	$(15472,2+83355,7) / 18205,8=5,43$	+1,19
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\text{Кф.с.} = \text{Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)} / \text{Позиковий капітал (ряд. 1595 ф.1 + ряд. 1695 ф.1 + ряд. 1700 ф.1)}$	$20805,7/(57128,5+31157,6)=0,236$	$18205,8/(15472,2+83355,7)=0,184$	-0,052
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\text{Км} = \text{Власні оборотні кошти (ряд. 1495 ф.1 - ряд. 1095 ф.1 + ряд. 1595 ф.1)} / \text{Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)}$	$(20805,7-28332,0+57128,5)/20805,7=2,38$	$(18205,8-30455,0+15472,2)/18205,8=0,177$	-2,2

## Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{zag} = \text{Оборотні активи (ряд. 1195 ф.1)} / \text{Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695 ф.1)}$	$80804,8/31157,6 = 2,59$	$86578,7/83355,7 = 1,04$	-1,55
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{term} = (\text{Оборотні активи (ряд. 1195 ф.1)} - \text{Запаси (ряд. 1100 ф.1)} + \text{ряд. 1110 ф.1}) / \text{Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695 ф.1)}$	$(80804,8 - 8243,0)/31157,6 = 2,33$	$(86578,7 - 5066,5)/83355,7 = 0,98$	-1,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{abs} = (\text{Грошові кошти (ряд. 1165 ф.1)} + \text{Поточні фінансові інвестиції (ряд. 1160 ф.1)}) / \text{Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695 ф.1)}$	$(104,6 + 0) / 31157,6 = 0,0034$	$(60,5 + 0) / 83355,7 = 0,0007$	-0,002

коефіцієнт абсолютної ліквідності також скоротився на кінець 2022 р. і його значення другий рік поспіль було значно нижче встановленої норми 0,2 – 0,3, що свідчить про дефіцит грошових коштів на підприємстві.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити, що показники ліквідності на підприємстві свідчать про недостатню кількість ресурсів. Перевіримо, як це впливає на рентабельність підприємства.

Для аналізу рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур» використаємо наступні показники (табл. 2.10)

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур» показав, що усі показники мають достатній рівень у порівнянні із нормативним ( $\geq 0$ ) і відповідають рекомендованим значенням, що свідчить про те, що підприємство є рентабельним. Однак не усі з них демонструють позитивну динаміку на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р., що обумовлює необхідність звернути увагу на ефективність використання власного капіталу підприємства.

Для більш точної оцінки рентабельності підприємства проведемо факторний аналіз за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = R_N \times RO \times FD, \quad (2.1)$$

де RO – ресурсовіддача (*Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2) / Вартість активів (ряд. 1300 ф. 1)*);

FD – коефіцієнт фінансової залежності (*Вартість активів (ряд. 1300 ф.1) / Вартість власного капіталу (ряд. 1495 ф.1)*).

Розрахуємо показники, необхідні для проведення факторного аналізу:

$$\overline{RO}_{\epsilon} = 31577,7 / 109136,8 = 0,289; \quad \overline{FD}_{\epsilon} = 109136,8 / 20850,7 = 5,234$$

$$\overline{RO}_{зв} = 9135,1 / 117033,7 = 0,078; \quad \overline{FD}_{зв} = 117033,7 / 18205,8 = 6,428$$



Таблиця 2.10

## Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Рентабельність сукупного капіталу	ROA= Чистий прибуток (ряд. 2350 ф.2) / Середньорічна вартість активів ((ряд. 1300 ф.1 гр. 3 + гр. 4) / 2)	$2997,8 / ((113282,0 + 109136,8) / 2) = 0,027$	$2644,98 / ((109136,8 + 117033,7) / 2) = 0,023$	-0,0036
Рентабельність власного капіталу	ROE = Чистий прибуток (ряд. 2350 ф.2) / Середньорічна вартість власного капіталу ((ряд. 1495 ф. 1 гр. 3 + гр. 4) / 2)	$2997,8 / ((15645,0 + 20850,7) / 2) = 0,164$	$2644,9 / ((20850,7 + 18205,8) / 2) = 0,135$	-0,029
Валова рентабельність продажів	Rg = Валовий прибуток (ряд. 2000 – ряд. 2050 ф.2) / Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2)	$(31577,1 - 20184,1) / 31577,7 = 0,36$	$(9135,1 - 4880,0) / 9135,1 = 0,47$	+0,11
Операційна рентабельність	Ro = Операційний прибуток (ряд. 2120 ф.2) / Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2)	$7639,7 / 31577,7 = 0,24$	$7015,0 / 9135,1 = 0,77$	+0,53
Чиста рентабельність продажів ( $\overline{R_N}$ )	Rn = Чистий прибуток (ряд. 2350 ф.2) / Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2)	$2997,8 / 31577,7 = 0,095$	$2644,9 / 9135,1 = 0,29$	+0,195

Узагальнення розрахунку факторів впливу методом ланцюгових підстановок наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фактори впливу на рентабельність власного капіталу  
ТОВ «Аккорд-Тур»

Показники	Розрахунок	Вплив
Чиста рентабельність продажу	$\Delta ROE(R_N) = (R_{NЗВ} - R_{NБ}) \times RO_Б \times FD_Б$	$(0,29 - 0,095) * 0,289 * 5,234 = 0,29$
Ресурсовіддача	$\Delta ROE(R_O) = R_{NЗВ} \times (RO_{ЗВ} - RO_Б) \times FD_Б$	$0,29 * (0,078 - 0,289) * 5,234 = -0,32$
Коефіцієнт фінансової залежності	$\Delta ROE(FD) = R_{NЗВ} \times RO_{ЗВ} \times (FD_{ЗВ} - FD_Б)$	$0,29 * 0,078 * (6,428 - 5,234) = 0,027$
Всього (Зміна коефіцієнту рентабельності власного капіталу)	$\Delta ROE = \Delta ROE(R_N) + \Delta ROE(R_O) + \Delta ROE(FD)$	$0,29 - 0,32 + 0,027 = -0,003$

Таким чином, проведений аналіз показав, що загальний вплив трьох чинників на рентабельність власного капіталу підприємства склав -0,003, при цьому найбільший вплив обумовлюється ресурсовіддачею підприємства.

Для більш детального аналізу такого впливу дослідимо ділову активність ТОВ «Аккорд-Тур» використавши наступні показники (табл. 2.12).

## Розрахунок ділової активності ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	$RO = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість активів (ряд. 1300 ф. 1 гр. 3+ гр.4)/2}}$	$31577,7 / ((113282,0 + 109136,8) / 2) = 0,28$	$9135,1 / ((109136,8 + 117033,7) / 2) = 0,08$	-0,199
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$Коб\ дз = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість дебіторської заборгованості (ряд. 1125 ф.1 гр.3+гр.4)/2}}$	$31577,7 / ((8804,0 + 11145,0) / 2) = 3,17$	$9135,1 / ((11145,0 + 10154,3) / 2) = 0,86$	-2,31
Термін оборотності дебіторської заборгованості	$Т\ об\ дз = 365 / К\ об\ дз$	$365 / 3,17 = 115,14$	$365 / 0,86 = 424,4$	+309,26
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$Коб\ кз = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість кредиторської заборгованості (ряд. 1615 ф.1 гр.3+гр.4)/2}}$	$31577,7 / ((1446,0 + 1500,0) / 2) = 21,44$	$9135,1 / ((1500,0 + 7840,2) / 2) = 1,96$	-19,48
Термін	$Т\ об\ кр = 365 / К\ об\ кз$	$365 / 21,44 = 17,0$	$365 / 1,96 = 186,22$	+169,22

оборотності кредиторської заборгованості				
Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{К об з} = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість запасів ((ряд. 1100 ф.1 гр.3+ряд. 1110 ф.1 гр.3)+(ряд. 1100 ф.1 гр.4+ряд. 1110 ф.1 гр.4))/2}}$	$31577,7 / ((9102,0+8243,0)/2) = 3,64$	$9135,1 / ((8243,0+5066,5)/2) = 1,37$	-2,27
Термін оборотності запасів	$\text{Т об з} = 365 / \text{К об з}$	$365 / 3,64 = 100,27$	$365 / 1,37 = 266,42$	+166,15
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\text{К об оз} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість основних засобів (1/2 (ряд. 1010 ф.1 гр. 3+гр.4))}}$	$31577,7 / ((800,0+696,0)/2) = 42,2$	$\frac{9135,1}{((696,0+622,0)/2)} = 13,86$	-28,34

Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Аккорд-Тур» дозволив виявити наступні тенденції:

коефіцієнт оборотності активів, який показує скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів, у динаміці на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р. скорочується, що свідчить про уповільнення оборотності засобів підприємства;

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонстрував скорочення на кінець 2022 р., що є негативною тенденцією, при цьому термін оборотності дебіторської заборгованості збільшився, що в цілому свідчить про погіршення розрахунків щодо заборгованості підприємству, скорочення комерційного кредиту, що надається підприємством своїм контрагентам.

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р. зменшився у динаміці, що свідчить про підвищення швидкості сплати заборгованості підприємства та зростання його платіжної дисципліни у відносинах з постачальниками і кредиторами;

термін оборотності кредиторської заборгованості збільшився, що свідчить про зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості;

коефіцієнт оборотності запасів скоротився на кінець 2022 року, що може свідчити про зниження попиту на послуги підприємства;

термін оборотності запасів значно збільшився на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р., що не є позитивною тенденцією, адже свідчить про зростання кількості днів у середньому, коли грошові кошти були у виробничих запасах;

коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) скоротився на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р. у динаміці, що є негативною тенденцією, адже також свідчить про скорочення продажів підприємства.

Таким чином, проведений аналіз динаміки показників ділової активності показав, що практично усі показники, крім кредиторської заборгованості, демонструють скорочення ділової активності та обсягів продажів послуг підприємства. Така ситуація може бути пояснена реакцією на скорочення по-

питу через повномасштабне вторгнення та військову агресію проти України, що безумовно уповільнило процес реалізації послуг підприємства.

В цілому, фінансово-економічний стан підприємства можна охарактеризувати як цілком адекватний ситуації, що склалась, за рахунок вжиття відповідних фінансово-економічних заходів задля забезпечення оптимального функціонування підприємства протягом року.

### **2.3. Аналіз технологій управління персоналом на туристичному підприємстві**

Система мотивації як технологія управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур» передбачає застосування різноманітних стратегій, методів та інструментів, щоб надихнути та заохотити працівників працювати якнайкраще та досягати цілей організації.

Через втрату ряду співробітників за причин COVID-19 мотивація стала грати вирішальне значення, оскільки вона допомагає створити позитивне робоче середовище, підвищує продуктивність, заохочує працівників і, зрештою, має сприяти успіху. Як показав аналіз, представлений в параграфі 2.2., ТОВ «Аккорд Тур» має стійке фінансове положення, але залежний від кредиторів, тому всі кошти, які підприємство ладне витратити на персонал мають бути витрачені персоніфіковано та з великою віддачею.

Наведемо декілька основних аспектів мотивації як технології управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур»:

Розуміння індивідуальних потреб – ефективна мотивація починається з розуміння різноманітних потреб і прагнень співробітників. Різні люди керуються різними факторами, такими як визнання, можливості зростання, баланс між роботою та особистим життям або грошові винагороди. Визнаючи ці індивідуальні потреби та задовольняючи їх, менеджери можуть створювати персоналізовані стратегії мотивації.

Постановка цілей – чіткі та конкретні цілі дають працівникам відчуття

напрямку та мети. Ставлячи складні, але досяжні цілі, менеджери можуть мотивувати своїх співробітників прагнути до успіху. Регулярне інформування про ці цілі, надання зворотного зв'язку та надання підтримки протягом усього процесу може ще більше посилити мотивацію.

Заохочення та винагороди – пропонування заохочень і винагород є поширеною технікою мотивації у ТОВ «Аккорд Тур». Грошові премії, підвищення по службі або інші матеріальні переваги можуть мотивувати співробітників досягати успіхів у своїй роботі.

Визнання та оцінка зусиль і досягнень співробітників може значно підвищити мотивацію. Це можна зробити за допомогою простих жестів, як-от похвала окремих людей на зборах команди, публічне визнання їхніх досягнень або надання можливостей для професійного розвитку та зростання.

Розширення повноважень і автономії працівників – надання працівникам певного ступеня самостійності та повноважень у прийнятті рішень може сприяти розвитку почуття власності та мотивації. Дозволяючи людям виконувати складні завдання, брати участь у вирішенні проблем і вносити ідеї, можна підвищити рівень їхньої залученості та мотивації.

Навчання та розвиток – інвестиції в програми навчання та розвитку співробітників демонструють прагнення до їх зростання та кар'єрного зростання. Надання можливостей для навчання, розвитку навичок і професійного просування може мотивувати співробітників працювати краще і залишатися залученими до своєї роботи.

Ефективна комунікація – прозора та відкрита комунікація є важливою для мотивації співробітників. Регулярний обмін інформацією про цілі, прогрес і виклики організації може створити відчуття причетності та допомогти співробітникам зрозуміти, як їхня робота сприяє загальній картині.

У ТОВ «Аккорд-Тур» створена система стимулювання праці співробітників: від водіїв до працівників офісів. Крім основної частини заробітної плати, яка визначається на підставі встановлених тарифних коефіцієнтів при укладанні контракту, існує і змінна частина оплати праці - премія, що виплачу-

ється на підставі розроблених положень компанії.

Постійна частина заробітної плати (оклад) фіксується у вигляді твердої суми в євро. Як правило, оклад змінюється досить рідко. Зазвичай це трапляється в результаті досягнення співробітником будь-яких нових рівнів кваліфікації, переходу на нову посаду або сезонний стаж. Оклад покликаний захистити інтереси працівника, безвідносно до продуктивності його праці в даний момент. Тому роль окладу в мотивації праці найчастіше мінімальна. Зазвичай така система мотивації зводиться тільки до стимулювання кар'єрного зростання.

Основну роль в матеріальному стимулюванні праці відіграє змінна частина заробітної плати. У ТОВ «Аккорд-Тур» вона складається з відсотків від продажів, мета яких – забезпечити якісне виконання співробітниками покладених на них завдань.

У компанії ТОВ «Аккорд-Тур» – це 5% від продажів щомісячно. Окрім того, сума відсотків оцінюється регіональним керівником по 5-ти бальній шкалі. При цьому підході до мотивування персоналу відбувається усвідомлення того, що запропонована схема продажу послуг компанії може виконуватися автоматично, за одним сценарієм. Запропоновані компанією, відпрацьовані на навчальних тренінгах та використовувані в роботі методи, виконуються практично автоматично. Схема діяльності визначена, стимулювання, як і мотивація персоналу до праці, незмінні. Застосовувана ТОВ «Аккорд-Тур» система мотивації персоналу дозволяє забезпечити високий дохід гідам, але тільки за умови великої кількості проведених екскурсій і якості обслуговування.

Гроші часто вважаються вагомим мотивуючим фактором для роботи. Саме гроші слугують матеріальною винагородою та надають людям засоби для задоволення своїх фінансових потреб і досягнення певних життєвих прагнень. Гроші як мотиватор можна розглядати з декількох точок зору:

По-перше, фінансова безпека. гроші необхідні для задоволення основних потреб, таких як їжа, житло та охорона здоров'я. Це забезпечує людям



відчуття безпеки та стабільності, зменшує фінансовий стрес і дозволяє їм зосередитися на своїй роботі.

По-друге, винагорода та визнання. Грошова винагорода, включаючи зарплату, премії та заохочення, може служити формою визнання та оцінки зусиль і досягнень особи на роботі. Це може служити відчутним показником успіху та давати відчуття досягнення.

По-третє, особистий і професійний розвиток. Гроші можуть спонукати людей працювати більше та шукати можливості кар'єрного зростання. Перспектива отримувати вищу зарплату чи фінансову винагороду може стимулювати людей вдосконалювати свої навички, продовжувати освіту та брати на себе додаткові обов'язки.

По-четверте, спосіб життя та якість життя: гроші дозволяють людям насолоджуватися певним рівнем життя та задовольняти свої бажання щодо матеріальних благ, подорожей, дозвілля та інших вражень. Потенціал заробляти більше грошей може виступати мотиватором для людей працювати більше та досягати кращої якості життя.

В п'ятих, незалежність і свобода. Гроші надають людям певну фінансову незалежність і свободу робити вибір, який відповідає їхнім особистим цілям і цінностям. Це дозволяє людям контролювати свої фінансові рішення та зменшує залежність від інших.

З метою виявлення станів, тенденцій і проблем, що стосуються мотиваційних методів, застосовуваних в ТОВ «Аккорд Тур», а також впливу різних чинників на задоволеність працівників роботою було проведено опитування. В анкетуванні взяли участь 42 працівника туристичного оператора віком від 18 до 55 років, окрім директора.

Ці дослідження дозволило зробити висновки щодо ставлення працівників компанії, до існуючих у туристичного оператора систем матеріального стимулювання, стилю управління і чинникам мотивації.

Аналіз відповідей на основні питання анкетування показав:

1. 72% опитаних оцінюють стиль управління в компанії як задовіль-

ний. У той же час були присутні побажання щодо поліпшення умов матеріальної захищеності та преміювання працівників за самомотивацію до навчання та просування компанії на ринку, зниження конкурентного середовища та сприяння створенню дружньої атмосфери в колективі (40%).

38% співробітників компанії не задоволені існуючою системою матеріального стимулювання, зокрема:

- Працівників товариства не влаштовує розмір матеріальної винагороди за фактично виконану роботу;
- Відсутня задоволеність в кінцевому результаті діяльності: між прикладеними зусиллями конкретного працівника і рівнем отриманої винагороди.

2. Більшість респондентів (58%) відзначають налагоджену задовільну систему нематеріального стимулювання праці. Зокрема в компанії для поліпшення психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу організовується проведення спільних корпоративних заходів.

Матеріальне та нематеріальне стимулювання створює передумови для успішного виконання своїх обов'язків, які передбачають не тільки високу віддачу своїх професійних знань, а й високу культуру праці. У компанії створені всі передумови для нормального функціонування виробничої діяльності працівників: безкоштовне житло, безкоштовне харчування, засоби електронної комунікації (комп'ютер, планшет, телефон), уніформа, приналежності для роботи (ручки, блокноти, карти, брошури тощо).

3. Невелика кількість – 24% від числа опитаних – повністю задоволені перебігом робочого процесу, на відміну від протилежних відповідей і невпевнених відповідей решти співробітників, які вказали на:

- недооцінку результатів виконаної роботи;
- варіюючи графік роботи;
- нерівномірний розподіл навантаження протягом місяця;
- непомічений керівництвом прояв творчої ініціативи при виконанні поставлених завдань, що також знижує мотивацію творчого підходу до раці-

оналізації діяльності.

4. Висловлені пропозиції щодо зміни графіка роботи схожі у своєму формулюванні – існує необхідність у встановленні гнучкого графіка роботи відповідно до інтересів співробітників.

Задоволеність заробітною платою відзначають 18% опитаних. В основному це співробітники у віці від 40 років. Пріоритетними чинниками діяльності для них є: можливість комунікативного спілкування, заняття улюбленою справою, можливість бути корисним людям. Для решти частини респондентів (82%) для успішної діяльності мотивуючими чинниками б стали хороший рівень заробітку та можливості кар'єрного росту.

Отже, можна зробити висновок щодо середнього рівня незадоволеності результатами виконуваної діяльності співробітниками компанії, і, відповідно, низького ступеня мотивації співробітників до виконання діяльності.

Підводячи підсумок вищевикладеного, можна констатувати, що для того, щоб поліпшити стан функціонування системи управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур», необхідно розробити рекомендації для впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Аккорд Тур» – сучасний один із провідних туристичних операторів України, що за рейтингом 2022 посідає 8 сходинку як найвпливовіший на ринку в Україні.

Станом на 2023 на підприємстві працює 84 особи, 56 з них – менеджери.

Мета компанії – досягнення вищої якості обслуговування туристів і цінові привабливості пропонованого турпродукту, що стає можливим завдяки внутрішній політиці компанії. ТОВ «Аккорд Тур» співпрацює з 4 000 туристичних фірм по всій Україні і навіть за умов пандемії не втратила а ні контак-

тів, а ні партнерів. Товариство активно працює з громадою по підтримці переміщених через війну осіб та відчуває власну соціальну відповідальність.

Проведений аналіз динаміки показників ділової активності показав, що практично усі показники, крім кредиторської заборгованості, демонструють скорочення ділової активності та обсягів продажів послуг підприємства. Така ситуація може бути поясненна реакцією на скорочення попиту через повномасштабне вторгнення та військову агресію проти України, що безумовно уповільнило процес реалізації послуг підприємства.

Аналіз управління трудовою мотивацією в ТОВ «Аккорд Тур» показав в цілому задоволеність системою управління персоналом та грошовою винагородою за труд, але система потребує вдосконалення для задоволення як професійного так і особистісного росту людських ресурсів. Адже в теоретичному розділі було доведено, що сучасне підприємство має підтримувати розвиток особистості та капіталізацію не лише професійного капіталу, а й інтелектуального капіталу працівників.

З метою виявлення станів, тенденцій і проблем, що стосуються мотиваційних методів, застосовуваних в ТОВ «Аккорд Тур», а також впливу різних чинників на задоволеність працівників роботою було проведено опитування. В анкетуванні взяли участь 42 працівника туристичного оператора віком від 18 до 55 років, окрім директора.

Задоволеність заробітною платою відзначають 18% опитаних. В основному це співробітники у віці від 40 років. Пріоритетними чинниками діяльності для них є: можливість комунікативного спілкування, заняття улюбленою справою, можливість бути корисним людям. Для решти частини респондентів (82%) для успішної діяльності мотивуючими чинниками б стали хороший рівень заробітку та можливості кар'єрного росту.

Отже, можна зробити висновок щодо середнього рівня незадоволеності результатами виконуваної діяльності співробітниками компанії, і, відповідно, низького ступеня мотивації співробітників до виконання діяльності.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві**

Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта та відображає потенційні можливості підприємства. В сучасних умовах лідером в діловому середовищі стає саме те підприємство індустрії гостинності, яке найбільш ефективно і раціонально використовує трудовий потенціал керівної ланки - менеджерів. На сучасному етапі ринкові відносини і жорстка конкурентна боротьба формують умови, при яких підприємства індустрії туризму повинні приділяти увагу розвитку персоналу, їх особистої ефективності, вкладу кожного менеджера в роботу організації. Менеджерам підприємств необхідно оперативно відстежувати зміни, контролювати виконання роботи і бути в курсі подій, йти на випередження. Для максимізації прибутку при мінімальних витратах підприємству необхідно активізувати весь свій потенціал і з найбільшою вигодою використовувати виникаючі можливості. На даному етапі розвитку суспільства менеджерам туризму необхідно організовувати не тільки роботу підлеглих, але власну діяльність, ефективно розподіляти наявні ресурси, використовувати делегування повноважень, що в кінцевому підсумку дозволить підвищити особисту ефективність.

Також важливим є забезпечення особистої ефективності в межах діяльності менеджера в організації. Особиста ефективність менеджера безпосередньо впливає і на ефективність діяльності туристичного підприємства в цілому. Менеджер, що володіє високим рівнем особистої ефективності, справляється з покладеними на нього обов'язками більшою мірою, що в підсумку призводить до підвищення ефективності його діяльності та ефективності дія-

льності підприємства. Таким чином, менеджери, які володіють високим рівнем особистої ефективності, забезпечують функціонування готельного підприємства і досягнення результатів.

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого менеджера, його особисті та професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Основні заходи по підвищенню ефективності менеджменту передбачають: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності; формування стратегії розвитку організації; вдосконалення системи прийняття рішень в організації; розробка ефективної інформаційної системи в організації; вдосконалення системи управління персоналом (підбір, розвиток кадрів, механізм мотивації; антиконфліктні заходи); розвиток форм колегіального управління, максимальний розвиток самостійності і відповідальності працівників; створення культури організації, формування цінностей, визнаних і розділених співробітниками. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві представлені на табл. 3.1.

Успіхи провідних туристичних підприємств пов'язані з створенням інтегрованої системи управління людськими ресурсами як складової частини загальної системи управління організацією, з урахуванням її специфічних особливостей, орієнтації на ринок, виробничого процесу і стратегії конкурентної боротьби.

Таблиця 3.1.

## Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві [28]

Шляхи підвищення ефективності менеджменту персоналу на туристичному підприємстві	1. Вдосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій і особистих якостей.
	2. Розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні сфери
	3. Розробка інформаційної системи організації, яка забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами
	4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
	5. Розробка системи постійного підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
	6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри менеджерів, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію
	7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімат
	8. Формування відкритої корпоративної культури організації, розробка спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками
	9. Підвищення особистої ефективності менеджерів

З переходом на ринкову економіку загострилося протиріччя між традиційною адміністративною системою управління кадрами і прискоренням науково – технічного прогресу, відбувся перегляд основних принципів традиційного технократичного управління, який в 1980-х рр. завершився формуванням наукової концепції управління людськими ресурсами, яка збагатила практику менеджменту прогресивними методами, інноваційними технологіями управління персоналом в нових економічних умовах. Пріоритетними стали гнучкі форми використання кадрового потенціалу, безперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації та стимулюван-

ня праці, увага до культурно-етичних чинників продуктивності і якості трудового життя. Якість туристичних послуг і продуктів є одним з найважливіших чинників успішної діяльності будь-якого підприємства туристичної сфери, який забезпечує передову позицію в конкурентному середовищі, високу частку продажів на ринку туристичних послуг, підвищену і стійку ціну продажу. Питання управління якістю наданої послуги - один з ключових питань, які потребують постійного моніторингу з боку як керівництва, так і співробітників організації. Управління якістю - децентралізована ініціатива персоналу, що йде від низу до верху, орієнтована на поступовому вдосконаленні точних процесів. При побудові системи управління підприємством індустрії туризму доцільно використовувати комплексне поняття якості: якість наданої послуги / продукту, що випускається, якість процесів виробництва послуги / продукту, якість організації управління бізнес-процесами аналізованого підприємства тощо (рис. 3.1.).

Керівництво підприємства, спираючись на принцип цілісності якості, який поширюється на кожен процес, кожен вид діяльності, кожного співробітника, робить своїм головним завданням забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів та послуг на ринку. Зокрема, основне завдання забезпечення конкурентоспроможності турпродуктів і послуг буде досягнуто за умови реалізації наступних цілей:

1. Підвищення якості продукції та послуг, наприклад на 10%.
2. Зменшення собівартості продукції і послуг, наприклад на 5% за рахунок зниження кількості реклаमाцій турів.
3. Збільшення обсягу продажів наприклад, на 8% за рахунок підвищення якості обслуговування. Для формування часткових цілей доцільно використовувати метод SMART:





Рис. 3.1. Бізнес-процес – покращення якості туристичного обслуговування [29]

S-Specific. Точність і ясність формування, що нівелює множинне і не-правильне тлумачення.

M-Measurable. Кількісне вираження результату.

A-Achievable. Важливість реалізації цілей для підтримання мотивації персоналу.

R-Related. Цілі мають збігатися з економічним становищем компанії, стратегією, корпоративною культурою (цінностями), інтересами виконавців і повинні враховувати регіональні умови функціонування підприємства.

T-Time-bound. Цілі мають бути чітко визначені за термінами.

У таблиці 3.1. нами запропоновано дії менеджменту компанії ТОВ «Аккорд Тур» щодо реалізації цілі – підвищення якості туристичного обслуговування.

Таблиця 3.2.

Заходи реалізації мети щодо підвищення якості туристичного обслуговування

Виконавці	Формування завдань
Директор компанії	Створити умови, які дозволяють досягти підвищення якості товарів і послуг на 10%. Забезпечити підрозділи необхідними ресурсами. Створити умови для постійного вдосконалення процесів надання послуг. Забезпечити ефективне функціонування системи управління якістю на підприємстві.
Комерційний директор	Забезпечити оперативне отримання і обробку інформації про скарги, претензії, рекламачії отриманих від туристів. Оперативно управляти проведенням внутрішніх аудитів якості послуг. Раз на квартал розробляти на основі аналізу інформації з аудитів оперативні заходи по усуненню відхилень і заходів їх запобігання
Керівники відділів	Домогтися наявності сертифікатів якості на комплектуючі тури. Розробити і впровадити (визначити терміни) систему попереджувальних заходів, які запобігають некоректному і непрофесійному обслуговуванню туристів. Попереджувальний статистичний контроль перевести в посилений режим. Зберігати його до тих пір, поки параметри і стабільність якості не будуть доведені до норми. Забезпечити постійний аналіз якості спожитих туристичних продуктів за допомогою методу зворотного зв'язку з споживачами.

Цілі в сфері якості необхідно довести до відома співробітників підприємства таким способом, який дасть їм можливість брати участь в їх реаліза-

ції. Менеджменту компанії ТОВ «Аккорд Тур» слід розробити план-графік створення системи якості, в якому передбачається виконання наступних робіт:

- визначення функцій і завдань елементів системи управління якістю з урахуванням рекомендацій національних, галузевих стандартів і особливостей підприємства;
- визначення складу структурних підрозділів, які повинні виконувати функції в системі якості;
- розробка структурної і функціональної схем програми підвищення якості;
- впровадження системи якості;
- забезпечення функціонування системи якості;
- перевірка роботи системи якості - удосконалення системи якості.

В результаті виконаних заходів створюється і функціонує система якості за допомогою якої можна і треба організувати і проводити ефективну роботу, підвищуючи стабільність і рівень якості туристичного продукту та обслуговування туристів, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку в цілому.

Для туристичної індустрії, в більшій мірі, ніж для будь-якої іншої галузі економіки, справедлива істина - «кадри вирішують все». У наданні якісної послуги ключову роль відіграє ефективна робота всієї команди туристичної компанії - без цього в повній мірі не спрацюють ні багатомільйонні інвестиції, ні гучне ім'я, ні вигідне місце розташування. Але всі працівники - починаючи з директора і закінчуючи менеджерами, повинні мати достатню мотивацію для якісної роботи.

Вимоги до кандидатів в туристичній сфері досить високі, оскільки їм доводиться безпосередньо контактувати з клієнтами, вони повинні володіти достатнім культурним рівнем, мати приємну зовнішність та досконало знати іноземні мови. Тому найбільш розповсюдженим механізмом пошуку сезонних працівників в компанію є залучення студентів, для яких літній підробіток

є вирішенням фінансових проблем. Вибір тимчасових співробітників вимагає такого ж уважного і ретельного підходу, як при найманні постійного персоналу. Найважливіше для компанії - набрати тих людей, які розуміють, що від них хочуть, поділяють внутрішньокорпоративні принципи і можуть відразу ж взятися за справу. Кожному співробітнику необхідно знати, що від нього вимагається з першого робочого дня. В першу чергу необхідно надати всім сезонним працівникам детальні інструкції, які повинні бути підготовлені заздалегідь. У компанії під час туристичного сезону не буде часу переглядати упущені моменти і переучувати співробітників заново, тому необхідно провести загальну ознайомчу підготовку в перший же тиждень роботи, коли вони найкраще сприймають і запам'ятовують необхідну інформацію. Ознайомчий інструктаж повинен включати:

1. Визначення цінностей і переваг компанії, особливостей клієнтів та їх очікувань.

2. Чіткий опис роботи із зазначенням обов'язків, робочого графіка, пріоритетів, ключових показників результативності та значення ролі співробітника в загальній картині компанії.

3. Основні стандарти в одязі, поведінці співробітників, дотриманні графіків, правила харчування персоналу, час на перерву, санітарні норми і правила техніки безпеки.

4. Перше враження - найважливіше. Опишіть правила вашої компанії по привітанням клієнтів, включаючи процедуру зустрічей та поселення, якщо це входить в обов'язок сезонного працівника. Навіть персонал, який працює в службових приміщеннях, повинен знати стандарти привітання і вірно реагувати на можливі звернення і питання гостей.

5. Співробітники не зможуть продати ті екскурсійні програми, про які вони не володіють достатньою інформацією. Компанії слід надати новим працівникам повну інформацію про асортимент послуг, їх загальні характеристики. Також слід провести ознайомчі поїздки по основним туристичним напрямкам.

6. Компанії слід встановити правила поведінки при складних і конфліктних ситуаціях, наприклад, якщо гість скаржиться або просто дивно поводить. Необхідно визначити межу, коли співробітник може самостійно вирішувати проблему, а коли він повинен попросити про допомогу менеджера або більш досвідченого співробітника.

7. Керівництво повинно висвітлити роль та значення сезонних працівників в підвищенні рівня продажів, і які послуги вони повинні рекламувати в конкретний проміжок часу або напередодні конкретної події. 8. Слід показати процедуру оплати, включаючи всі етапи забезпечення безпеки або необхідних перевірок, поясніть, як справлятися з певними проблемами та можливими порушеннями.

Для якісної роботи сезонного персоналу необхідно забезпечити його професійною підтримкою та спільною роботою, зокрема:

1. Не слід залишати сезонних працівників наодинці з проблемою. Потрібно встановити зрозумілу схему звітності, пояснити до кого і в якій ситуації вони можуть звернутися за допомогою чи порадою.

2. Командна робота – ключ до успіху. Слід ввести працівника в колектив, познайомити з колегами, пояснити роль і зону відповідальності.

3. Необхідно прикріпити до кожного тимчасового працівника наставника, який буде наглядати за його роботою і давати поради в разі необхідності, але ця людина обов'язково повинна бути готовою прийти на допомогу в будь-який момент.

4. Розробіть програму дій у випадку форс мажорних обставин. Надайте новим співробітникам контактну інформацію і доступні в будь-який час номери телефонів, розробіть процедуру дій на випадок, якщо хтось захворів чи з якоїсь іншої важливої причини не може вийти на роботу. Важливим чинником підвищення продуктивності та ефективності праці сезонних працівників є визнання та винагорода.

ТОВ «Аккорд Тур» слід скористатись наступними порадами:

1. Якщо ви надаєте своїй команді певні стимули і бонуси, не забувати включити сезонних працівників в ці програми.

2. Мотивувати їх тим, чого вони з нетерпінням чекатимуть протягом усього сезону. Залучати їх в будь-яку спільну громадську діяльність поза роботою.

3. Оцінювати потенціал нових співробітників, розглядайте можливість перевести співробітника з неповного робочого дня на повну ставку або постійну роботу.

4. Зберігати репутацію порядного роботодавця. Вітальна листівка, запрошення на корпоративний захід чи іншу подію в вашому закладі, допоможуть завоювати «лояльність» сезонних працівників і наступного разу, коли вам знадобиться додаткова допомога, вони не тільки охоче до вас повернуться, але і поширять інформацію про те, що ви відмінний роботодавець. В умовах сезонної діяльності важливою є класифікація сезонних (тимчасових) співробітників за термінами трудового договору, адже сезонний персонал залучається на період від 1-2 до 5-6 місяців. Відповідно мотивація постійного співробітника, співробітника, прийнятого на піврічний період та співробітника прийнятого на один місяць не може бути однаковою. Крім того, серед сезонного персоналу слід виділити тих працівників, які вже працювали в попередніх курортних сезонах, оскільки рівень професійної підготовки у цієї групи вищий, тому що вони знайомі зі структурою фірми, взаємодією підрозділів, корпоративними вимогами тощо. Підвищення якості управління сезонним персоналом фірми можна забезпечити шляхом організації різних схем управління персоналом для різних груп працівників.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній ТОВ «Аккорд Тур» пошуку шляхів та методів досягнення конкурентоспроможності та ефективності використовуючи новітні інструменти управління. Розробка та вихід на ринок з інноваційними послугами потребують нововведень не лише організаційно-технічного, а й організаційно-управлінського характеру. Ефективно сформована корпоративна культура дозволить забезпечити стабіль-

ність, цілісність організації та її провідне конкурентне становище на ринку в довгостроковій перспективі. На нашу думку, використання моделі Денісона дозволить сформулювати корпоративну культуру узгодженості та залученості, що особливо є актуальним в процесі управління сезонними працівниками (рис.3.2.) [21].

Особливістю моделі Денісона є те, що вона побудована на оцінці чотирьох основних характеристик корпоративної культури та лідерства: місії (mission), здатності до адаптації (adaptability), залученості (involvement) та узгодженості (consistency). Відповідно, кожна з цих характеристик розподіляється на 3 якості (індикатора), тому в межах моделі Денісона оцінюється 12 параметрів. Місія визначає основні вектори розвитку компанії та включає:

1. Стратегічні напрямки та наміри – показник, що характеризує ступінь розуміння працівниками стратегії розвитку компанії та її дієвість.

2. Цілі та завдання. Цей показник відображає наявність щоденних завдань, які ставляться перед працівником та їхню вагомість у загальній стратегії компанії.

3. Бачення. Цей показник дозволяє оцінити ідентичність бачення стратегії розвитку компанії її керівництвом та персоналом. Узгодженість є показником сильної корпоративної культури, в основі якої закладена загальна система цінностей, тверджень та символів, зрозумілих та прийнятних для усіх працівників компанії.

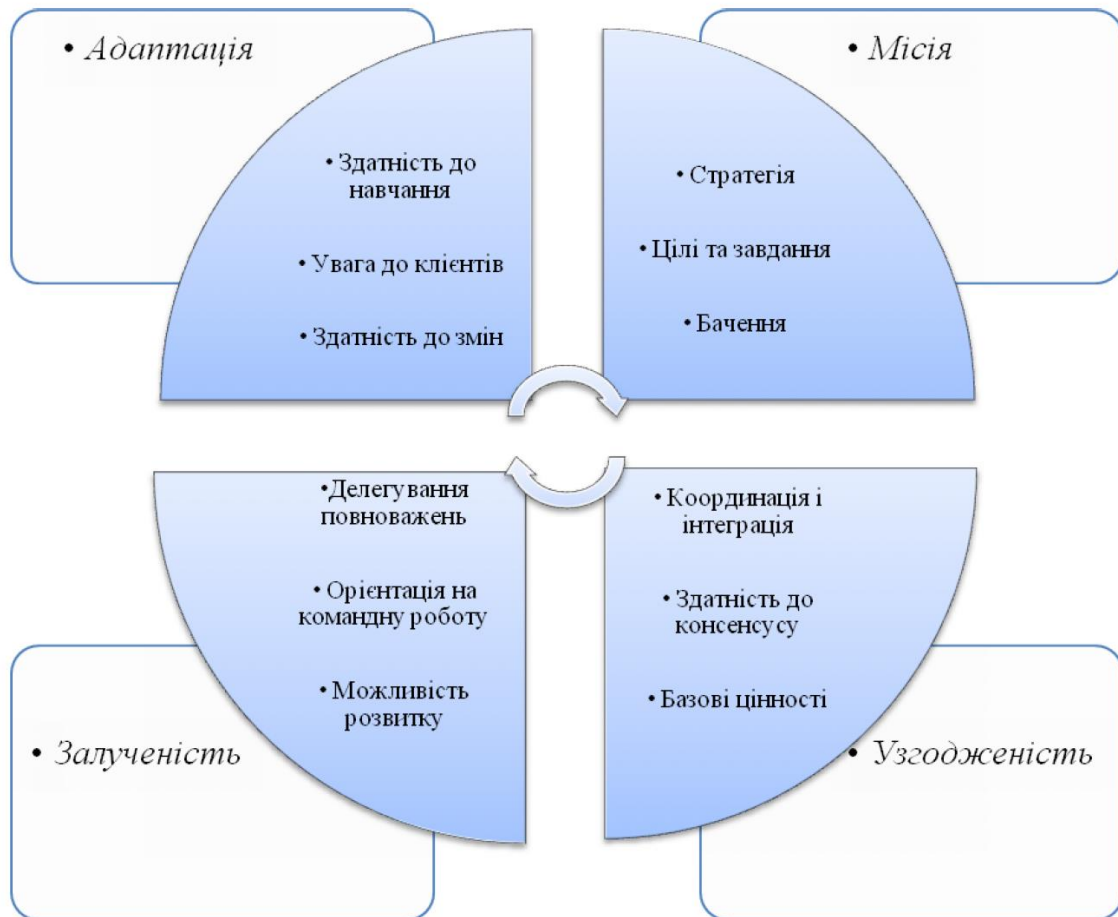


Рисунок 3.2. Модель корпоративної культури Денісона [30]

Узгодженість оцінюється такими показниками як:

1. Координація та інтеграція – показник, що демонструє узгодженість корпоративних цілей та правил між різними підрозділами організації.

2. Здатність до консенсусу. Цей показник визначає здатність працівників компанії йти на поступки та шукати компроміс, вміння конструктивно вирішувати суперечливі питання.

3. Базові цінності компанії. Цей показник характеризує наявність корпоративних цінностей, які викликають у працівників почуття ідентифікації себе з компанією. Залученість персоналу – це підвищений емоційний зв'язок працівника з компанією, що стимулює його добровільно прикладати додаткові зусилля для виконання роботи [30].

Залученість персоналу оцінюється наступними показниками:



1. Делегування повноважень – показник, що визначає ступінь залученості працівників у діяльність компанії, їхньої інформованості та частки у загальному технологічному процесі.

2. Орієнтація працівників на командну роботу. Цей показник характеризує ступінь заохочення командної роботи, де кожен учасник команди спрямовує свої зусилля, вміння та можливості на досягнення загальних цілей.

3. Можливість розвитку – показник, що характеризує позицію компанії щодо забезпечення розвитку персоналу, яка базується на суб'єктивній оцінці працівників можливостей та шляхів їх професійного та кар'єрного розвитку в організації [31].

Корпоративна культура, що базується на залученості персоналу дозволяє підприємству досягти своїх стратегічних цілей, створюючи середовище синергії, де реалізується трудовий, творчий та інтелектуальний потенціал кожного працівника та надаються умови для їх професійного розвитку. У компаніях з сильною корпоративною культурою кожен працівник докладает максимум зусиль для реалізації власних цілей та цілей організації та особисто зацікавлений у її розвитку. В свою чергу, залученість проявляється у тому, що персонал проявляє ентузіазм та проактивність у своїй діяльності та бере на себе повну відповідальність за належне виконання та якість роботи. На початковому етапі трансформації корпоративної культури, слід враховувати, що пошук та підбір працівників, яким притаманна здатність до самомотивації та самодисципліна є найважливішим елементом стратегії залученості. Відмінними якостями працівника з високим показником залученості є [31]:

- поглинений у роботу - «на роботі час летить швидко»;
- підтримує концентрацію протягом тривалого часу;
- відчуває сильний емоційний зв'язок з компанією;
- відноситься до роботи з ентузіазмом і пристрасно;
- розширює сферу своєї відповідальності, гнучкий, не обмежується описом посадових обов'язків; - швидко адаптуються до змін;
- прагне розвивати робочі навички;

- не потребує нагадувань і вказівок;
- робить все вчасно - наполегливий; - проявляє ініціативу; - орієнтований на досягнення мети;
- сумлінний;
- відповідальний.

Основними факторами, що впливають на рівень залученості працівників є [32]:

#### 1. Корпоративні драйвери:

- довіра, справедливість, повага. Компанія не досягне бажаного рівня залученості персоналу у робочий процес, якщо працівники не довірятимуть її лідеру та своїм колегам. Жодна найкреативніша ідея не втілиться у життя, якщо працівники не відчуватимуть безпеку у прояві ініціативи та повагу до їхніх професійних поглядів. Тому справедливість, довіра та повага по відношенню до персоналу дозволить лідеру, власним прикладом, викликати природне бажання працівників поступати аналогічно по відношенню до своїх колег. Взаємодовіра та взаємоповага в колективі можлива тоді, коли працівники розділяють цінності та етичні принципи компанії, які проявляються у поведінці її лідера.

- узгодженість – це вміння керівництва донести до працівників стратегічне бачення, місію, принципи та цілі компанії. Узгодженість потрібна для того, щоб кожен працівник розумів свою роль в реалізації стратегії та цілей компанії, що у свою чергу, надасть зміст будь-яким його професійним зусиллям, оскільки виникне розуміння цінності роботи, виконання якої від нього очікують.

- комунікація. З метою підвищення рівня залученості працівників, на підприємстві необхідно створити відкриту, оперативну та ефективну комунікацію. В корпоративній культурі залученості важлива як внутрішня, так і зовнішня комунікація. Ефективна внутрішня комунікація передбачає відверте та чесне спілкування між працівниками організації в середовищі повного прийняття професійних та особистих поглядів колег та виявляється у вільно-

му потоці інформації з відсутністю соціальних та ієрархічних комунікативних бар'єрів. У свою чергу, ефективна зовнішня комунікація формує сильний бренд та позитивну ділову репутацію компанії, що впливає на рівень залученості персоналу та приваблює талановитих та креативних працівників.

- повноваження. В процесі формування корпоративної культури залученості важливо створити такі умови, в яких з одного боку, кожен працівник відчуває 93 підтримку та довіру керівництва реалізуючи свої повноваження, а з іншого, чітко усвідомлює їх межі. Участь працівників у процесах планування бізнес-процесів та прийняття рішень є дієвим інструментом корпоративної культури залученості.

- ефективні бізнес-процеси. В корпоративній культурі залученості необхідно забезпечити прозорість, узгодженість та передбачливість бізнес процесів та їх відповідність визначеним переконанням та принципам. Як лідери, так і персонал компанії повинні синергетично спрямовувати свої зусилля на пошук найоптимальніших та найефективніших шляхів виконання усіх ділових операцій та процесів компанії з метою реалізації основної цілі компанії – збільшення вартості бізнесу.

- організаційна структура. Керівнику компанії слід врахувати, що корпоративна культура залученості базується на принципах самомотивації та самодисципліни. Тому, формуючи організаційну структуру слід спрямовувати зусилля на оптимізацію та налагодження командної роботи, на створення синергетичного ділового середовища, у якому працівники доповнюватимуть професійні знання та навички один одного.

- самодисципліна. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від самодисципліни її працівників, які здатні приймати професійні рішення та докладати максимум зусиль для реалізації цілей компанії. Само дисципліновані працівники не потребують додаткових вказівок та здатні швидко та якісно виконувати поставлені перед ними цілі.

– орієнтація на якість і задоволення потреб споживачів. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що основним організаційним принципом діяль-

ності компанії – є задоволення потреб клієнтів, оскільки саме від них залежить її прибутковість та ефективність діяльності [32].

Тому, у корпоративній культурі залученості кожен працівник, в незалежності від його функціональних обов'язків бере на себе зобов'язання задовольняти потреби споживачів та знаходити для цього найоптимальніші шляхи.

### **3.2. Впровадження технології грейдингу в систему управління персоналом туристичного оператора**

В даний час ТОВ «Аккорд Тур» використовує різні системи оплати праці та мотивації персоналу, як зазначено в другому розділі роботи. Однак, як показало проведене опитування, персонал бажає більшої мотивації та переосмислення системи оплати праці.

Як показано в першому розділі роботи, набирає популярності система грейдерів, що зарекомендувала себе в західних компаніях як найбільш адекватна в складних умовах сучасного ринку та найбільш відповідною до специфіки динамічних галузей економіки при зростанні значущості людського капіталу.

Грейдування є позиціонування посад, що дозволяє розподілити їх у ієрархічній структурі підприємства, з урахуванням складності виконуваної роботи та відповідності потребам компанії, а також сприяє встановленню адекватної оцінки базової частини оплати праці працівників відповідно до логіки бізнесу, в результаті чого вибудовується оптимальна система мотивації персоналу, що враховує ринкову ситуацію та виклики зовнішнього бізнес-середовища [33-34].

Одним із проблемних питань впровадження та підтримки системи грейдів на підприємствах є необхідність її періодичної актуалізації та оптимізації у зв'язку зі стрімкими змінами сучасного бізнес-середовища, змінами та диференціацією рівня оплат різних посад на ринку, внутрішніми змінами у

структурі самої компанії тощо., що робить розробку заходів щодо оптимізації системи грейдів дуже важливим та актуальним питанням для будь-якої компанії сфери туризму.

ТОВ «Аккорд Тур» в умовах пост пандемії та воєнного стану, а також при нестабільних умовах ведення динамічного туристичного бізнесу з метою впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві має імплементувати систему грейдів.

Відповідно до чинної в даний час в компанії системи преміювання, заробітна плата працівника визначається відповідно до присвоєного його посади посадового функціоналу, який враховує: положення займаної посади на ринку праці, професійну кваліфікацію, цінність виконуваної роботи для потреб компанії.

Впровадження грейдингу у ТОВ «Аккорд Тур» має проводитись за представленим на рисунку 3.3. стандартним алгоритмом.

Як метод визначення цінності грейду було обрано бально-факторний метод.

У системі грейдів ТОВ «Аккорд Тур» має міститись вісім грейдів, кожному з яких відповідає свій соціальний пакет та «вилка» заробітної плати. Розмірвилки був прийнятий для всіх грейдів однаковим, рівним 30%, що відповідає середньому розбігу рівнів заробітних плат фахівців з туризму за посадами. У таблиці 3.3 наведемо графік розподілу грейдів у компанії.

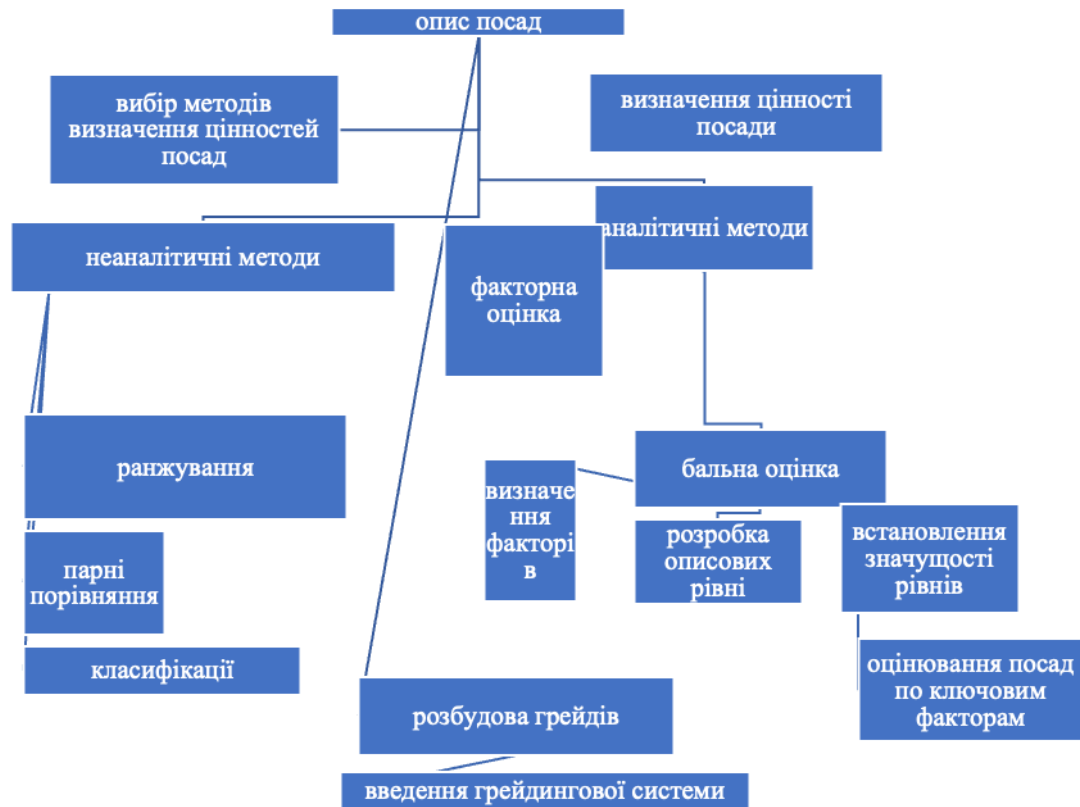


Рис. 3.3. Алгоритм впровадження грейдингу у ТОВ «Аккорд Тур»

Діапазон не представлений через комерційну таємницю підприємства, але отримані дані дозволили розбудувати графік розподілу грейдів ТОВ «Аккорд Тур».

Тарифне накладення приймається з метою обліку професійного досвіду фахівців, зокрема, щоб професійний інженер міг отримувати більше, ніж менеджер-початківець клієнтського відділу. Окрім цього, тарифне накладення є додатковою мотивацією для працівника [34].

Проведемо аналіз існуючої у компанії системи оплати праці. У 2021 році спостерігається загальне зростання зарплат.

«Аккорд Тур», яка була у 2018 році на вищій позиції із зарплат працівників серед туроператорів, у 2022 році стала лише восьмою, як і видно з рисунку рейтингування туристичних операторів України (див.рис.3.1.).

Графік розподілу грейдів ТОВ «Аккорд Тур»

Посада	№ грейда
Генеральний директор	8
Головний бухгалтер	7
Фінансовий директор	
Заступник головного бухгалтера	
Консультант	
Директор регіональної філії	
Керівник відділу	6
Аналітик	
Програміст	
Юрисконсульт	
Менеджер по туризму	
Технічний супервайзер	4
Менеджер з підбору персоналу	
Економіст з договірних та претензійних робіт	
Адміністратор	1
Стажер	
Охоронець	

У таблиці 3.4. представимо діапазон тарифів у кожному грейді ТОВ «Аккорд Тур».

Таблиця 3.4.

Діапазон базових тарифів з оплати праці працівників  
ТОВ «Аккорд Тур», тис. грн.

№ Грейда	Розмір оплати праці		
	Minimum	Mediannyi	Max
8	XX	XX	XX
7	XX	XX	XX
6	XX	XX	XX
4	XX	XX	XX
1	XX	XX	XX

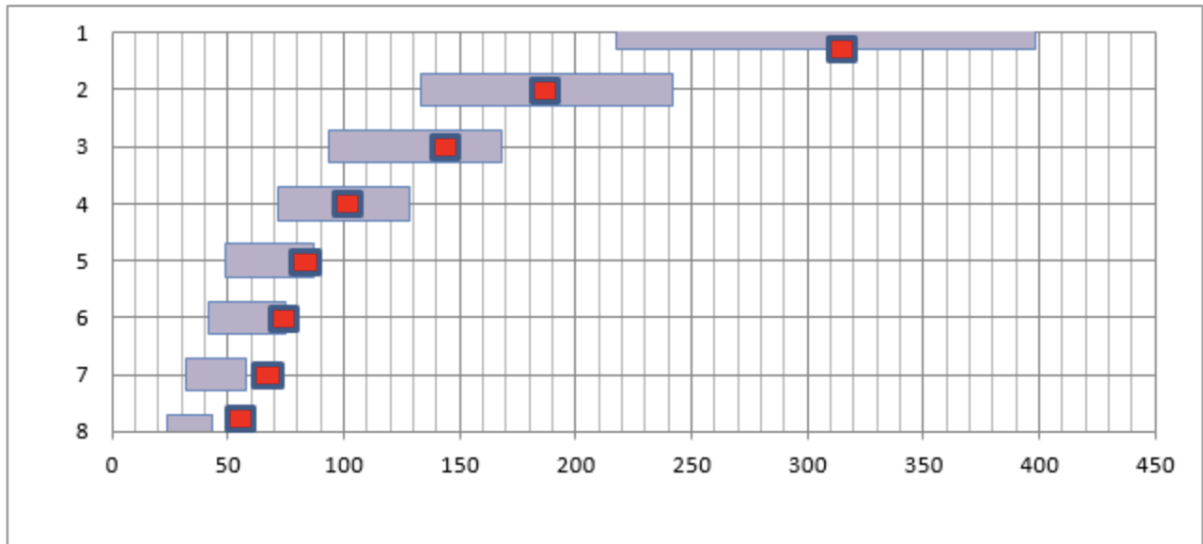


Рис. 3.4. Графік розподілу грейдів ТОВ «Аккорд Тур» та поточні середньо ринкові оплати фахівців

Як видно з рисунку 3.4, в основному коридор розподілу значень оплат фахівців у компанії відповідає середньо ринковим розцінкам оплат, за винятком грейдів 1 і 2. До цих грейдів належать компанії такі посади, як охоронець та стажер. Хоча це досить «низові» посади, проте, на наш погляд, компанії слід переглянути межі тарифного діапазону 1 і 2 грейдів у бік збільшення, або компенсувати це змінною частиною заробітної плати.

В даний час ТОВ «Аккорд Тур» переживає період стагнації. У зв'язку з цим виникає потреба в актуалізації системи грейдування, а також введенні в неї нових посад.

У зв'язку з цим є найбільш оптимальним застосування в ТОВ «Аккорд Тур» методики Watson Wyatt для більш точного і гнучкого, а також менш трудомісткого, ніж за методикою Е. Хейя, визначення грейдів. Глобальна система грейдингу Watson Wyatt передбачає виконання трьох основних кроків [36]:

1. Визначення грейду організації
2. Категоризація посад
3. Визначення грейду посади.

Глобальний грейд, що присуджується організації, дозволяє зіставляти



дані у компаніях різного масштабу, оскільки безпосередньо пов'язані з розміром організації – грейд визначається з урахуванням чисельності співробітників, обороту компанії, і навіть складності бізнесу: продуктової і географічної диверсифікації.

За методикою Watson Wyatt грейд компанії є водночас і грейдом її генерального директора, таким чином відбиваючи відправну точку у встановленні рівнів інших посад (принцип «згори донизу»).

Глобальний грейд компанії визначається за чотирма критеріями:

1. загальна кількість співробітників.
2. обсяг продажів
3. широта спектру послуг
4. масштаб ринкової присутності [36.]

Отже, в таблиці 3.5. наведемо шкалу визначення глобального грейду компанії з урахуванням ринкової присутності за методикою Watson Wyatt.

Виходячи з даних таблиці 3.5, глобальний грейд ТОВ «Аккорд Тур» 17. Компанія присутня на ринку в міжнародному масштабі, при цьому розмір її товарів та послуг зараз середнє.

Однією з великих переваг методики Watson Wyatt є можливість розмежування кар'єр керівників та спеціалістів (можливість роздільного грейдування даних кар'єрних лінійок).

Таблиця 3.5.

Шкала визначення глобального грейду [36]

Різноманітність товарів та послуг	Масштаб ринкової (географічної) присутності		
		Національна	Міжнародна
мінімальне	16	19	5
Середнє	18	21	7
Високе	20	23	7

Найчастіше трапляється, що співробітники готові присвятити себе професійній кар'єрі, але не хочуть бути керівниками. Професійне зростання

менеджера з туризму пов'язане, у тому числі, з постійним «оновленням» багажу професійних знань та умінь, необхідністю відстеження нових напрямків у галузі туризму та існуючих технологій, застосування їх на практиці та можливістю покращення своїх професійних якостей.

Сфера туризму – одна з найдинамічніших галузей, у зв'язку з чим професійне зростання менеджерів може бути уповільнене у разі потреби поєднання з виконанням керівних обов'язків. При цьому необхідно враховувати зростання професіоналізму при оплаті праці, що важко, якщо в логіку системи оплати праці та мотивації закладено лише кар'єрне зростання працівника від низового фахівця до керівних посад.

Практично всі існуючі системи побудови кар'єри та мотивації не передбачають поділу професійної та керівної сходинки, тобто, підвищуючи рівень свого професіоналізму, співробітник для отримання більш високої оплати повинен був стати керівником з усіма обов'язками та відповідальністю, що з цього випливають. Якщо ж фахівець не приймав такий варіант, він йде у іншу компанію. Методика Watson Wyatt дозволяє в рамках системи грейдів гнучкіше розділяти компенсовані фактори, при цьому є менш трудомісткою, ніж методика Е. Хея [36].

До структури матеріальної винагороди співробітників ТОВ «Аккорд Тур» входять заробітна плата, набір соціальних пільг і виплат, преміальні виплати та ін.

Соціальний пакет, що надається компанією співробітникам, досить різноманітний та великий.

В даний час компанія ТОВ «Аккорд Тур» не використовує при формуванні заробітної плати співробітників показники маржинальності проектів, натомість преміюючи найбільш ефективних співробітників пакетами акцій компанії.

Ця практика підтверджується також досвідом різних компаній які використовують «статичну» систему оплати праці фахівців, використовуючи різні непрямі методи мотивації [38].

Тим не менш, все частіше туристичні підприємства починають переходити на динамічний оклад фахівців, впроваджуючи при цьому систему грейдів.

Таким чином, є досить своєчасним ввести в систему матеріальної винагороди в ТОВ «Аккорд Тур» участь її співробітників у маржинальному прибутку за проектами. У зв'язку з цим необхідно ввести до системи ключових показників ефективності діяльності (Key Performance Indicators, KPI) додатковий показник, з опорою який може розраховуватися преміальна частина [39].

У зв'язку зі специфікою роботи, ефективність роботи співробітника, групи та команди повинна залежати від фактичної оплати клієнтами по відношенню до оплати 100% годин за поточною зовнішньою ставкою. Змінна частина вважається щогодини і залежить від складності чи вартості проекту. Премія, яка виплачується щокварталу, залежить від загального прибутку компанії, тобто від результатів роботи всієї команди.

Крім того, доцільно, щоб оклад старших грейдів повинен залежати від числа розробників молодших грейдів у групі, а оклад менеджерів - від співвідношення кількості розробників до кількості менеджерів у групі [34].

Дослідження грейдингу показало, що дана система повністю індивідуальна і немає універсального методу її побудови в компанії. Проте, у цій галузі вироблено основні засади та методи побудови та впровадження системи грейдів на підприємствах різного профілю.

Система грейдування – це динамічна та гнучка структура, яка потребує періодичної оптимізації та актуалізації відповідно до запитів ринку, а також внутрішні зміни в компанії [40]. Як зазначалося раніше, наразі ТОВ «Аккорд Тур» переживає період стогнації, пов'язаний із постпандемією та воєнним станом, звідси виникають зміни і у внутрішній структурі компанії. Тому товариство активно проводить аналіз та моніторинг вже існуючої системи оплати праці, плануючи її оптимізацію, зокрема, можливу переоцінку посад, приведення у відповідність «вилोक» окладів, покращення мотиваційних пока-

зників. Оптимізація системи дозволить утримати найбільш цінних для компанії працівників та підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Успіхи ТОВ «Аккорд Тур» пов'язаний зі створенням інтегрованої системи управління людськими ресурсами як складової частини загальної системи управління організацією.

З метою впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві запропоновано використання гнучких форм використання кадрового потенціалу, безперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації та стимулювання праці, увага до культурно-етичних чинників продуктивності і якості трудового життя.

ТОВ «Аккорд Тур» рекомендовано схему бізнес-процесу, що має покращити якість туристичного обслуговування, що в свою чергу призведе до підвищення показників діяльності кожного з працівників.

Обґрунтовано, що такі показники як довіра, справедливість, повага; узгодженість; комунікація; повноваження; ефективні бізнес-процеси; організаційна структура; самодисципліна; орієнтація на якість і задоволення потреб споживачів – мають бути оцінені та залучені до технології оплати праці як основного з мотиваторів в системі управління персоналом.

ТОВ «Аккорд Тур» в умовах пост пандемії та воєнного стану, а також при нестабільних умовах ведення динамічного туристичного бізнесу з метою впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві має імплементувати систему грейдів за запропонованим алгоритмом. Останній передбачає використання в ТОВ «Аккорд Тур» методики Watson Wyatt для більш точного і гнучкого, а також менш трудомісткого, ніж за методикою Е. Хея, визначення грейдів.

Доведено своєчасність введення в систему матеріальної винагороди в ТОВ «Аккорд Тур» участь її співробітників у маржинальному прибутку за проектами. У зв'язку з цим необхідно ввести до системи ключових показників ефективності діяльності (Key Performance Indicators, KPI) додатковий показник.

Таким чином, використання грейдування, яка дозволить розвивати людський капітал та в цілому, систему управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур». Наочно показано зростання матеріального заохочення працівників у вигляді заробітної плати на графіку, що свідчить про ефективність розроблених рекомендацій.

## Висновки

В дослідженні наведено еволюцію підходу від управління персоналом до розвитку людських ресурсів підприємства. Доведено, що управління персоналом має бути персоніфіковано з метою розвитку людського капіталу підприємства.

Наведено теоретичне обґрунтування використання концепції грейдингу, яка забезпечує персоніфікацію стимулювання праці через доплати та збільшені виплати відповідно до показників ефективності працівника.

Другий розділ дослідження присвячено аналізу господарської діяльності крупного туристичного оператора України ТОВ «Аккорд Тур» (м. Львів), його фінансовій стабільності та позиції на національному ринку туристичної індустрії.

«Аккорд Тур» вже 20 років спеціалізується на розробці автобусних турів переважно до країн Європи. Має розгалужену (4000) мережу туристичних фірм партнерів по всій країні, а також за кордоном. Станом на 2023 на підприємстві працює 84 особи, що значно менше через наслідки пандемії та ізоляції, а зараз – воєнних дій.

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства свідчить про ефективну політику утримання конкурентних позицій підприємства на ринку, що підтверджується рейтингуванням – 8 місце серед туристичних операторів України.

Аналіз технологій управління персоналом на туристичному підприємстві розбудовано на власному опитуванні персоналу ТОВ «Аккорд Тур», щодо впливу різних чинників на задоволеність працівників роботою. В анкетуванні взяли участь 42 працівника туристичного оператора віком від 18 до 55 років, окрім директора. Проведене дослідження показало, що 72% опитаних оцінюють стиль управління в компанії як задовільний. У той же час висказані побажання щодо поліпшення умов матеріальної захищеності та преміювання працівників за самомотивацію до навчання та просування компанії на ринку,

зниження конкурентного середовища та сприяння створенню дружньої атмосфери в колективі (40%). А також, для поліпшення психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу працівники зацікавлені в проведенні спільних корпоративних заходів.

Матеріальне та нематеріальне стимулювання створює передумови для успішного виконання своїх обов'язків, які передбачають не тільки високу віддачу своїх професійних знань, а й високу культуру праці.

Невелика кількість – 24% від числа опитаних – повністю задоволені перебігом робочого процесу.

Тому, в якості рекомендації ТОВ «Аккорд Тур» рекомендовано схему бізнес-процесу, що має покращити якість туристичного обслуговування, що в свою чергу призведе до підвищення показників діяльності кожного з працівників.

Обґрунтовано використання системи грейдів за запропонованим алгоритмом. Останній передбачає використання в ТОВ «Аккорд Тур» методики Watson Wyatt для більш точного і гнучкого, а також менш трудомісткого, визначення грейдів.

Означені рекомендації мають піднести на новий рівень систему управління персоналом на туристичному підприємстві

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентський договір  
URL:[https://www.accordtour.com/ahentskyu\\_dohovir](https://www.accordtour.com/ahentskyu_dohovir)
2. Андросова А.А. Рекомендации по повышению эффективности управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства / А.А. Андросова // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). EKONIMIA No 7, 2016. – С. 58-61
3. Балабанова \_Л.\_В. Стратегічне управління \_персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [ \_монографія] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 229 с.
4. Гарват О.А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ. Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 6, Т. 2. С. 238-242.  
<http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/2230/1/GARVAT.pdf>
5. Данилюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом. URL:  
[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_3/pdf/070-073.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf).
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.].– К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
7. Договір на туристичне обслуговування  
URL:[https://www.accordtour.com/dohovir\\_na\\_turystychnе\\_obslohovuvannya](https://www.accordtour.com/dohovir_na_turystychnе_obslohovuvannya)
8. Договір страхування URL:  
<https://www.accordtour.com/strakhuvannya>
9. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с
10. Жидовська Н.М. Удосконалення систем оплати праці України з врахуванням зарубіжного досвіду. Національна бібліотека ім. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>;
11. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації URL : <http://uadocs.exdat.com/docs2/index-590635.html>;
12. Зайцева В. М., Гурова Д. Д., Корнієнко О. М., Кукліна Т. С.,



Журавльова С.М. Використання інноваційних технологій в галузі туризму : монографія. Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с

13. Запорожан Л. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами [Текст] / Запорожан Л., Барабан В., Запорожан М. // Економічний аналіз. – 2011. – № 8. – с. 155-157.

14. Кочколова Г.В. Грейдинг як інноваційна технологія управління персоналом. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25- й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія», м. Одеса, 25 листопада 2022 р. / 2022. 114 с.

15. Кривоберець М. М. Інструменти підвищення якості туристичних послуг. Ефективна економіка № 1, 2017 URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5382>

16. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 303–308.

17. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Видання 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.:КНЕУ. – 2006. – 398с.

18. Міжнародний туризм починає відновлюватися – ООН. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/22/676159/>

19. Національна служба посередництва і примирення. Грейдингова система оплати праці, її особливості та практика застосування у ПАТ «Харцизький трубний завод» URL : <http://nspp.gov.ua/index.php>;

20. Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни URL: <https://elitexpert.ua/turizm/nacionalnyj-rejting-luchshih-turisticheskikh-kompanij-ukrainy-rabotajushhih-v-usloviyah-vojni>

21. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 130-139.

22. Офіційний сайт ТОВ «Аккорд Тур» URL: <https://www.accordtour.com/news-list.php>
23. Снігур Х.А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. С. 154-157 URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_12/145.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_12/145.pdf)
24. Статут ТОВ «Аккорд Тур»
25. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
26. Угода на туристське обслуговування URL: [https://www.accordtour.com/publiczna\\_uhoda\\_na\\_turystychne\\_obslohovuvannya](https://www.accordtour.com/publiczna_uhoda_na_turystychne_obslohovuvannya)
27. Унанян О. Ю. Розвиток сфери туристично-рекреаційних послуг в регіоні на основі стратегічного управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 "Економіка і управління народним господарством"/А Ю. Унанян. - Київ, 2012. - 29 с.
28. Фінансова звітність ТОВ «Аккорд Тур» 2020-2022.
29. Хвостенко Т. Залучення персоналу як інструмент бізнесу для покращення фінансових показників URL : <http://iqholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-instrument-biznesu-dlya-pokrashchennya-finansovikh-pokaznikiv-0>
30. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування [Текст] / Цимбалюк С. // Україна: аспекти праці. – 2011. – N7. – С.9-16.
31. Штатний розклад ТОВ «Аккорд Тур»
32. BusinessDictionary (2023) Definition of personnel management / BusinessDictionary. – Access mode : <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html>
33. Flippo, E. B. (1984) Personnel Management (Mcgraw Hill Series in Management) / E. B. Flippo. – 6th edition. – Colombia: Mcgraw-Hill College. 607

p.

34. Global Grading System (2023) URL : <https://rewardts.ehr.com/TalentREWARDJobLevelingTrainingGuide.pdf>
35. Hay evaluation method. URL: <https://uwaterloo.ca/human-resources/support-managers/compensation/hay-evaluation-method>
36. Human resource management (2023) URL <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>
37. Impact of Salary Grades on Tourism Demand (2017) URL : <https://www.essaycompany.com/essays/economics/impact-salary-grades-tourism-demand-6672>
38. Key Performance Indicator (KPI): Definition, Types, and Examples URL : <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
39. Michaels, Ed., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001) The war for the talents. Harvard Business School Press. 240 p.
40. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (2023). URL : <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents>

# ДОДАТКИ

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
<b>ТОВ "Аккорд-Тур"</b>	за ЄДРПОУ	2023	01 01
Територія <b>ЛЬВІВСЬКА</b>	за КАТОТГГ 1	32800179	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA46060250010515336	
Вид економічної діяльності Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 62		79.12	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця Новий Світ, буд. 15, м. ЛЬВІВ, ЛЬВІВСЬКА обл., 79038, Україна		2328383	

**1.Баланс на 31 грудня 2022 р.**

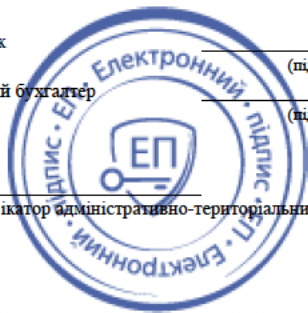
Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	21 597,0	21 593,0
Первісна вартість	1001	22 162,0	22 162,0
Накопичена амортизація	1002	( 565,0 )	( 569,0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 039,0	8 240,0
Основні засоби :	1010	696,0	622,0
первісна вартість	1011	4 603,0	4 604,0
знос	1012	( 3 907,0 )	( 3 982,0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>28 332,0</b>	<b>30 455,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	8 243,0	5 066,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 145,0	10 154,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	441,0	422,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	234,9	234,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56 700,0	66 544,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	104,6	60,5
Витрати майбутніх періодів	1170	4 160,0	4 176,0
Інші оборотні активи	1190	11,2	154,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>80 804,8</b>	<b>86 578,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>109 136,8</b>	<b>117 033,7</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 613,9	18 613,9
Додатковий капітал	1410	14 924,0	14 924,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11 351,2)	(13 996,1)
Неоплачений капітал	1425	( 1 336,0 )	( 1 336,0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>20 850,7</b>	<b>18 205,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>57 128,5</b>	<b>15 472,2</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	15 075,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 000,0	65 528,5
товари, роботи, послуги	1615	1 500,0	7 840,2
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	16,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 582,6	9 970,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>31 157,6</b>	<b>83 355,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>109 136,8</b>	<b>117 033,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД   1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 135,1	31 577,7
Інші операційні доходи	2120	7 015,0	7 639,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 150,1	39 217,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 880,0 )	( 20 184,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 377,0 )	( 5 873,6 )
Інші витрати	2270	( 11 538,0 )	( 10 161,9 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 18 795,0 )</b>	<b>( 36 219,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 644,9)	2 997,8
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(2 644,9)</b>	<b>2 997,8</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)  
Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)



ЕП Петрусь  
Олена  
Богданівна  
Петрусь Олена Богданівна  
(ініціали, прізвище)  
Олена  
Миколаївна  
Волянко Олена Миколаївна  
(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Додаток Б.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

штат в кількості 84 одиниці  
з місячним фондом заробітної  
плати 590 180.00 грн.

Директор ТОВ "Аккорд Тур"



Петрусь О.Б.

ШТАТНИЙ РОЗПИС  
ТзОВ "Аккорд Тур"

на 03.01.2023р.

посада	кількість штатних одиниць	оклад, грн	місячний фонд ЗП, грн
директор	1	9 160.00	9 160.00
фінансовий директор	1	9 160.00	9 160.00
головний бухгалтер	1	13 200.00	13 200.00
заступник головного бухгалтера	2	6 880.00	13 760.00
консультант	2	13 600.00	27 200.00
директор регіональної філії	4	6 880.00	27 520.00
керівних відділу	5	6 880.00	34 400.00
бухгалтер	3	6 700.00	20 100.00
програміст	2	6 700.00	13 400.00
юрисконсульт	2	6 700.00	13 400.00
охоронець	2	6 700.00	13 400.00
економіст з договірних та претензійних робіт	1	6 700.00	6 700.00
менеджер з підбору персоналу	1	6 700.00	6 700.00
технічний супервайзер	1	6 880.00	6 880.00
менеджер по туризму	56	6 700.00	375 200.00
<b>РАЗОМ</b>	<b>84</b>		<b>590 180.00</b>

Погоджено Головний бухгалтер

Волянук О.М.

