

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

До захисту допустити:

Завідувач кафедри



Балабаниць А.В.

д.е.н.професор

(підпис) (ПІБ завідувача
кафедри)

«30» травня 2024р.

**«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АККОРД ТУР»)**

Кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти другого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Туризм»

Федащука Владлена Михайловича

Науковий керівник:

Стойка А.В., д.держ упр., професор

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Андрющенко О.В. ТОВ «Туристична
компанія «Аккорд тур», директор

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

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____ задовільно _____

Секретар ЕК _____

« 18 » червня 2024 р.

Київ – 2024


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

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 242 – Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.
(ППІ завідувача кафедри)
«20» 02 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Федащука Владлена Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності туристичного підприємства (на прикладі ТОВ «Аккорд тур»)

Керівник роботи Стойка А.В., д.держ.упр., професор

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від
«16» лютого 2024 року № 30

2. Строк подання студентом роботи 11.05.2024 р.

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

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора

Об'єктом дослідження є теоретичні основи та процес управління корпоративною культурою в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Предмет дослідження є практичні засади удосконалення корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності туристичного оператора

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1. Сутність корпоративної культури, її місце та роль в забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства

1.2. Міжнародний досвід формування корпоративних культур

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ

2.

ДОСЛІДЖЕННЯ

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Аккорд тур»
- 2.2. Оцінка фінансових показників розвитку туроператора
- 2.3. Аналіз корпоративної культури та конкурентних позицій ТОВ «Аккорд тур» на ринку туристичних послуг України

Висновки до розділу 2







РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

- 3.1. Визначення та опис необхідних довгострокових процесів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд Тур» в туристичній системі України
- 3.2. Обґрунтування розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

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 19.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 19.02.2024	
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	19.02.2024	
3	Консультація з науковим керівником	постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 19.02.2024	
5	Переддипломна практика	19.02.2024- 08.03.2024	
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	09.03.2024- 05.04.2024	

7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 06.04.2024	
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	07.04.2024- 20.04.2024	
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.04.2024	
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	21.04.2024- 01.05.2024	
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.05.2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи	06.06.2024 – 07.06.2024	

Здобувач.



(підпис)

Федащук В.М.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Стойка А.В., д.держ.упр., професор

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	8
1.1. Сутність корпоративної культури, її місце та роль в забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства	8
1.2. Міжнародний досвід формування корпоративних культур	20
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Аккорд-тур».....	31
2.2. Оцінка фінансових показників розвитку туроператора	39
2.3. Аналіз корпоративної культури та конкурентних позицій ТОВ «Аккорд-тур» на ринку туристичних послуг України	54
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА.....	63
3.1. Визначення та опис необхідних довгострокових процесів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-тур» в туристичній системі України	63
3.2. Обґрунтування розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора.....	68
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Конкуренстоспроможні підприємства з історією характеризуються наявністю вираженої корпоративної культури, на розвиток якої було витрачено чимало ресурсів. В стратегічному значенні дані інвестиції себе виправдовують завдяки тому, що навіть в нестабільному економічному та політичному середовищі, загальнокорпоративні цінності та поведінковий кодекс дозволяють утримувати конкурентні позиції компанії за умов негативного розвитку подій.

Дослідження корпоративної культури відіграє вирішальну роль у формуванні економічного розвитку туристичних підприємств, впливаючи на досвід клієнтів, залучення працівників, інновації, репутацію бренду, ефективність, прийняття рішень і довгострокову стійкість. Сильна та позитивна культура, узгоджена з цінностями та цілями компанії, може сприяти стабільному зростанню, конкурентоспроможності та успіху в індустрії туризму, що й обумовлює актуальність дослідження.

Мета дослідження є аналіз теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора.

Для досягнення встановленої мети було встановлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні уявлення щодо сутності корпоративної культури, її місця та ролі в забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства;

- опрацювати міжнародний досвід формування корпоративних культур;

- надати управлінську характеристику та проаналізувати господарську діяльність туристичного підприємства;

- проаналізувати конкурентні позиції ТОВ «Аккорд-тур» на ринку туристичних послуг України;

визначити необхідні довгострокові процеси забезпечення конкурентоспроможності;

обґрунтувати напрями розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора.

Об'єктом дослідження стали процеси утримання конкурентних позицій ТОВ «Аккорд-тур» м. Львів на ринку туристичних послуг України.

Предметом дослідження стали напрями розвитку корпоративної культури, що дозволяють утримувати конкурентні позиції підприємства.

Інформаційну основу дослідження склали документи діяльності ТОВ «Аккорд-тур», новини розвитку підприємства, стратегії розвитку індустрії туризму та Львівської агломерації, результати досліджень вітчизняних та закордонних науковців.

Практичне значення отриманих результатів полягає в адаптивності їх до існуючої корпоративної культури ТОВ «Аккорд Тур» та можливості застосування з метою ефективної реалізації завдань її конкурентного розвитку, підвищення ефективності діяльності компанії на ринку туристичних послуг та утриманні існуючих позицій в повоєнний час та перспективі.

РОЗДІЛ 1

Особливості корпоративної культури туристичних підприємств: теоретичний аспект

1.1. Сутність корпоративної культури, її місце та роль в забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства

Сучасне успішне підприємство важко уявити без власної корпоративної культури, яка являє собою сукупність основних положень діяльності підприємства, зумовлених його місією і стратегією розвитку, які знаходять відображення в соціальних нормах та цінностях співробітників. Корпоративна культура дає можливість вирізняти підприємство серед інших, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє та формує відносини і поведінку працівників

Корпоративна культура підприємства – це один із найважливіших ресурсів, що здатен суттєво впливати на результативність функціонування бізнес-організації, це важлива складова соціального капіталу [1, с. 158].

В умовах ситуації постійних динамічних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі увага до потенціалу корпоративної культури може забезпечити підприємствам та організаціям досягнення інноваційної привабливості, вищої стабільності, здатності до зростання.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність політичних, економічних, природних, суспільних умов, господарських суб'єктів, національних і міждержавних інституційних структур й інших зовнішніх відносно підприємства умов та чинників [2, с. 132].

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність елементів, що формується всередині будь-якого підприємства, і які забезпечують його цілісність та життєздатність як відкритої системи та безпосередньо впливають на діяльність підприємства [3, с. 61]. Фактори внутрішнього середовища формуються самим підприємством, насамперед, його менеджментом та

відображують внутрішню ситуацію на підприємстві до якої входять такі складові, як ресурси, структура управління, персонал, корпоративна культура. Роль корпоративної культури підприємства в механізмі його функціонування є надзвичайно важливою і має відобразитися в таких аспектах [3, с. 62]:

- безпосередній і якісній підтримці як внутрішньої так і зовнішньої діяльності підприємства;
- всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами;
- застосуванні важливих порад, які формуються у вигляді рекомендацій;
- набутті досвіду, за рахунок оцінювання результативності впровадження рекомендації у діяльність організації.

Корпоративна культура пов'язана також з нематеріальними складовими, що впливають на неї та на діяльність підприємства. Одним з таких факторів є імідж, що відіграє ключову роль у її успішному розвитку та процвітанні. корпоративна культура та імідж підприємства являють собою тандем, що виводить фірму на новий рівень, підвищує показники організації, що впливають на кінцеву мету діяльності підприємства.

Чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншій мірі персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства. Вплив корпоративної культури (КК) на середовище підприємства показано в таблиці 1.1.

Отже, корпоративна культура – це явище, яке має багатоаспектне тлумачення. Корпоративну культуру треба розглядати всебічно, тому що вона належить до складних матеріально-духовних феноменів. Якщо проаналізувати деякі визначення поняття «корпоративна культура», які наведено в працях В.В. Юрченко [11], О.В. Рудінської, І.О. Яроміч [12], то підходи авторів можна умовно розділити на три групи:

Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Планування	Корпоративна культура формує основні базові параметри діяльності організації, включаючи в себе проголошені нею постулати, висвітлені в таких складових як місія, бачення, гасло, слоган, логотип
Організація	Принципи, які формують основу корпоративної культури, задають ключові правила та норми поведінки, які слід дотримуватися в бізнеспроцесах, на робочих місцях, у стосунках між працівниками та зовнішніми цільовими групами
Мотивація	Створюючи соціальне підґрунтя існування організації, візуалізуючи стратегічне бачення, чого прагне компанія, формуючи цінності, корпоративна культура забезпечує стійку систему мотивів, які задовольняють низку вторинних потреб її працівників, зокрема причетності, поваги, самовираження
Контроль	Корпоративна культура є основним стержнем, який не дозволяє відхилюватися компанії від проголошених нею орієнтирів, зокрема свого призначення, стратегічних планів, цінностей
Регулювання	Корпоративна культура висвітлює ключові правила ведення бізнесу, напрямки діяльності, відповідно, допомагає в момент впливу зовнішнього середовища, набору нових працівників зберігати цілісність компанії

Джерело: побудовано автором за даними [4]

- визначення, які характеризують діяльність організації та її членів;
- визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної культури;
- визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію.

Ефективне управління корпоративною культурою підприємства має усі шанси перетворити його в конкурентну перевагу, тим самим покращити його конкурентоспроможність та місце на ринку [13, с. 42]. Проблематиці формуванню та реалізації корпоративної культури на підприємствах присвячено багато праць науковців, основні з яких наведені в таблиці 1.2.

Узагальнюючі підходи науковців, можна навести таке визначення поняття «корпоративна культура туристичного підприємства»: це система

матеріальних і духовних цінностей, які притаманні підприємству та відображають його індивідуальність, що взаємодіють між собою для досягнення конкурентних переваг на ринку туристичних послуг, задоволення потреб споживачів у якісному сервісі, та забезпечує підприємству прибуткову діяльність.

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення корпоративної культури

Автор	Визначення
С. П. Роббінз [2]	основа, яка допомагає утримувати цілісність підприємства за рахунок створення прийнятних стандартів мислення та поведінки
І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова [1]	загальноприйнята в організації система особистих та колективних цінностей, правил поведінки персоналу
І. П. Потапюк [6]	є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки науково-технічний прогрес суттєво прискорює старіння професійних знань та навичок, а культура підприємства може виховати у працівників прагнення до постійного самовдосконалення і розвитку та є важливим маркетинговим ресурсом
Г.Л. Хаєт [7]	система матеріальних та духовних цінностей, що взаємодіють між собою та відображають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та зовнішнім середовищем
Г. Чайка [8]	система базових цінностей та норм організацій, що визначають правила поведінки її персоналу, ритуали, діловий стиль, символи
Т. Чернишова, Т. Немченко [9]	специфічна форма існування взаємозалежності системи, що включає ієрархію цінностей, які домінують серед працівників організації і сукупність способів їхньої реалізації, які переважають у ній на певному етапі розвитку
Е. Шейн [10]	базові основні положення, є неусвідомленими, прийнятими як даність переконаннями, відчуттями, думками та почуттями. Цінності є похідними від базових основних положень та являють собою обґрунтування стратегій, цілей та принципів

Джерело: узагальнено автором

Корпоративна культура туристичного підприємства є продуктом тісної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Щоб запропонувати реальні напрями формування корпоративної культури, слід проаналізувати та систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на корпоративну культуру. Під чинниками впливу можна розуміти рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність.

Для того щоб систематизувати чинники впливу на корпоративну культуру, треба врахувати такі умови:

- корпоративна культура – багатоаспектне поняття, тому треба вплив чинників розглядати комплексно і в розрізі всіх можливих аспектів;
- урахувати якісні ознаки за систематизації чинників;
- класифікацію чинників використовувати не тільки для оцінювання тенденцій розвитку корпоративної культури, а й для формування способів регуляції культурних сценаріїв діяльності персоналу туристичного підприємства.

Узагальнені чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру туристичного підприємства, наведено в табл. 1.3.

Звернемо увагу на те, що в складі чинників зовнішнього середовища є ще так звані «тіньові» чинники впливу на корпоративну культуру, які є елементом культури (антиподом культури – «псевдокультури») й які також мають вплив. До них можна віднести корупцію, кланові угруповання, злочинні спільноти, рекет тощо. На корпоративну культуру впливатимуть не лише зовнішні, а й внутрішні чинники, які представлено на рисунку 1.2.

Характер та тенденції чинників впливу на корпоративну культуру туристичного підприємства в різні періоди будуть проявлятися по-різному, але саме для цього потрібно їх вивчити, аналізувати й моделювати бажану форму та тип корпоративної культури підприємства.

Чинники зовнішнього середовища, що впливають
на корпоративну культуру

Чинники	Характеристика чинника
Загальносвітовий характер	Все, що стосується перехідних процесів, які спостерігаємо в масштабах сучасної цивілізації. Тобто розвивається якісно нове суспільство, де інтелект, творчість, духовність домінуватимуть, знання матимуть особливу цінність, а принципами системи управління мають стати узгодженість та партнерська співпраця.
Глобалізація ринку туристичних послуг	У період процесу глобалізації ринку змінюються принципи формування корпоративної культури, такі як: взаємодовіра і взаємоповага, пріоритет загальнолюдських цінностей, соціально-гуманістична солідарність, висока відповідальність, екологічність. Чинник глобалізації необхідно також розглядати в контексті національного менталітету.
Політичний чинник	Проявляється через політичну культуру та політичний курс держави, що може орієнтувати вітчизняні туристичні підприємства на інноваційний курс розвитку, забезпечуючи на рівні держави відповідну фінансову допомогу.
Економічний чинник	Відображає сучасний стан економіки держави та тенденції її розвитку.
Інноваційна культура	Удосконалення матеріального складника культури, переорієнтація персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності. Вплив інноваційного чинника сприяє не тільки формуванню структури корпоративної культури, а й появі нового виду культури – інноваційної.
Екологічний чинник	Екологічні катаклізми, проблеми у цій сфері змушують керівництво підприємства переорієнтовувати екологічно небезпечні виробництва та змінювати свої відносини з оточуючим середовищем.
Правовий чинник	Проявляється через дві категорії: філософську – свобода і відповідальність; інституціональну – норми, правила тощо. Також цей чинник можна розглядати з огляду на те, що юридична особа є способом оформлення різних колективних інтересів, тому залежно від цінностей буде формуватися корпоративна єдність або будуть конфлікти.

Джерело: побудовано автором за даними [11-13]



Рис. 1.2. Чинники внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру туристичного підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Сьогодні центральним чинником діяльності і розвитку організації є процес, який протікає на підприємстві (виробничий процес, процеси спілкування, інновації, управління, формування і розвитку корпоративної культури).

У сучасних умовах туристичного ринку кожне підприємство перебуває у процесі безперервних змін і пошуку шляхів адаптації до них. Підтримувати успішне функціонування на ринку підприємства зможуть завдяки розробленій стратегії.

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до мети її розвитку. На думку дослідників, особливістю формування корпоративної культури

туристичних підприємств є впровадження заходів клієнтоорієнтованого менеджменту продаж послуг, розкриття потенціалу персоналу, формування та розвиток ключових компетенцій як кожного працівника, так і підприємства у цілому. При цьому туристичне підприємство повинно володіти неповторним організаційним стилем, власною філософією та принципами, особливими моделями вирішення проблем та прийняття рішень, а також внутрішньою корпоративною системою взаємовідносин. Корпоративна культура туристичного підприємства є інтегратором інтересів підприємства та працівників [11, с. 102].

Між корпоративною культурою підприємства та стратегією існує тісний взаємозв'язок. Зв'язком або, навпаки, ланкою, що роз'єднує стратегією підприємства та її корпоративну культуру, є цінності. Цінності об'єднують тільки тоді, коли збігаються з бізнес-цінностями, задекларованими підприємством (інновації, результативність, свобода, гнучкість), і фактичними, реальними цінностями, навколо яких об'єднуються лідери, підрозділи, співробітники, тобто навколо яких сформувалася корпоративна культура (контроль, стабільність, порядок, ефективність).

А ланкою, що роз'єднує, будуть цінності, які проголошені керівництвом як бізнес-цінності та явно відірвані від реальної дійсності, тобто від життя персоналу, відносин усередині туристичного підприємства, комунікацій, способів впливу і механізмів прийняття рішень. Рівень розвитку корпоративної культури має прямий вплив на вибір ринкової стратегії туристичного підприємства. На рисунку 1.3 наведено взаємозв'язок між корпоративною культурою і стратегією підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає впровадження в життя підприємства культурних цінностей, які б відповідали стратегії розвитку його бізнесу. Організаційну схему, яка відображає основні етапи процесу формування корпоративної культури, наведено на рисунку 1.4.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури і стратегії підприємства
Джерело: побудовано автором за даними [5]

Корпоративна культура в туристичній галузі країни визначається як незадовільна. 68% опитаних туристів та працівників охарактеризували її як низьку, ще 20% – як таку, що перебуває у стадії становлення, 7% респондентів не змогли відповісти і лише 5% опитаних відзначили задовільний стан [12, с. 28].

Українські науковці вважають, що підвищення трудового потенціалу організації – це основна мета корпоративної культури.

Таким чином, корпоративну культуру можна розглядати як багатoelementну, комплексну, самовідтворювальну і самоорганізовану систему, що формує інтелектуальне і соціальне поле організації, детермінує поведінку її персоналу та динамічно змінюється під впливом суб'єкта управління задля досягнення конкурентних переваг в умовах загострення конкуренції.

Сучасна специфіка корпоративної культури і її роль в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства привели до зміни

взаємовідносин не лише між персоналом підприємства, але й між роботодавцями та найманим персоналом.

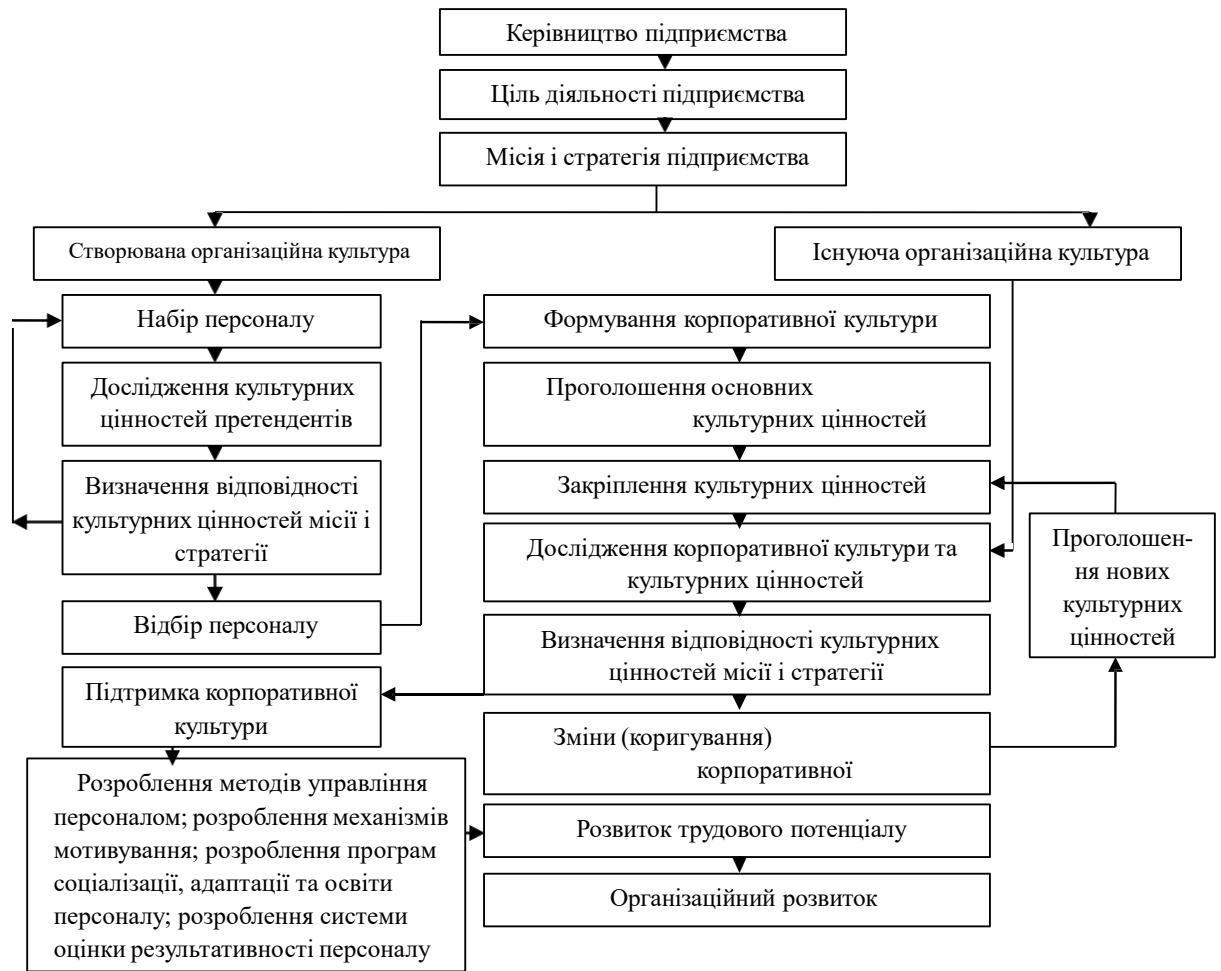


Рис. 1.4. Організаційна схема процесу формування корпоративної культури туристичного підприємства

Корпоративна культура формується під впливом національної культури, культури індивіда, цінностей, властивих певному підприємству. Схему взаємодії національної культури, корпоративної культури і культури працівника представлено на рисунку 1.5.

Становлення корпоративної культури в організації – процес досить тривалий та багаторівневий. Правила корпоративної культури в організації передбачають чітке формулювання принципів корпоративної культури, які однаково зрозумілі кожному працівнику; наявність системи нагородження працівників, якщо вони активно підтримують корпоративні принципи.

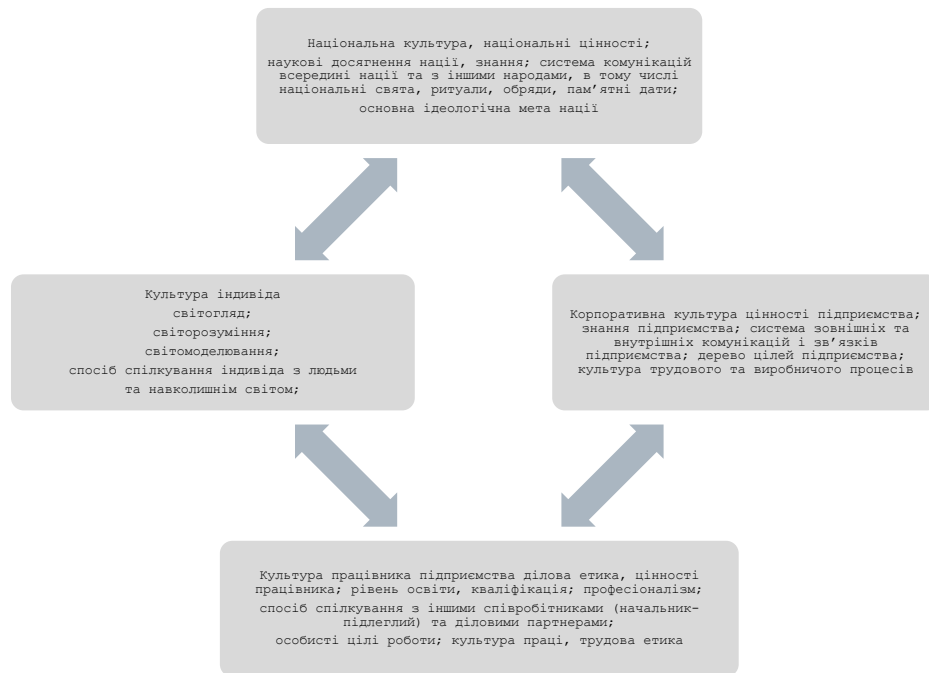


Рис. 1.5. Схема взаємодії національної культури, корпоративної культури і культури індивіда

Джерело: побудовано автором за даними [13, с. 192]

Дотримання принципів корпоративної культури не тільки керівництвом, але й топ-менеджментом компанії. Принципи корпоративної культури в організації показані на рисунку 1.6.

Принцип свободи. Це означає, що підтримка стандартів роботи організації – вільний та усвідомлений вибір кожного працівника

Принцип справедливості. Коли бонуси будуть розподілятися за особистими уподобаннями керівництва, то не слід чекати їх дотримання від інших працівників

Принцип всеохопленості і системності передбачає формування і розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

Принцип відкритості і постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток

Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

Рис. 1.6. Принципи корпоративної культури в організації

Джерело: побудовано автором за даними [18]

З метою більш ефективного впровадження корпоративної культури в організації необхідно скористатися наступними інструментами [19]:

- доброзичливість – лідер не повинен ділити колектив на новачків та старожилів, а повинен по можливості сприяти сприйняттю правил роботи в організації новими співробітниками з самого початку;
- прозорість інформації. Відсутність інформації найчастіше породжує чутки та домисли, крім того більш інформовані працівники будуть вважати себе вищими за інших, більш наближеними до керівництва;
- зворотній зв'язок від працівників. Досвідчений керівник завжди повинен знати стан та настрій колективу;
- корпоративні заходи. Вечірка, екскурсія чи виїзд на природу можуть стати чудовою нагодою для проведення тимблдіingu. Працівники розкриваються, спілкуючись між собою, вони можуть краще зрозуміти один одного;
- повідомлення колективу про заслуги співробітників. Працівники матимуть очевидний стимул до досягнень, оскільки кожна людина має потребу у визнанні її досягнень.

Корпоративна культура підвищує стійкість організації через надання їй більшої гнучкості. Роль корпоративної культури організації в механізмі функціонування підприємства є особливо важливою і повинна відобразитися в таких аспектах [20, с. 115]:

- якісній і безпосередній підтримці господарської діяльності підприємства;
- всебічній підтримці діяльності підприємства на основі інформаційних та комунікаційних процесів;
- якісній і безпосередній підтримці зовнішньої діяльності підприємства;
- якості досвіду, тобто на основі оцінки результативності використання рекомендацій в діяльності організації.

Формування корпоративної культури підприємства пов'язане із інноваціями, що направлені на досягнення мети його діяльності, тобто на збереження та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Міжнародний досвід формування корпоративних культур

Для досягнення успіху і великих фінансових доходів, сучасні підприємства повинні створити і слідувати певним принципам організаційної культури та корпоративної діяльності. Корпоративна культура є основним взірцем спільних припущень, цінностей та переконань, які вважаються вірним способом мислення та реагування на проблеми і можливості, що стоять перед підприємством. В свою чергу, корпоративна культура є глибоко вбудованою формою соціального контролю, яка впливає на рішення та поведінку працівників. Корпоративна культура пов'язує воедино співробітників компанії, складає мотивацію їх діяльності. Це впливає на збільшення фінансового прибутку у компанії, адже уся робота повинна виконуватися злагоджено і без напруженої атмосфери. Тому дуже важливо сформувати культурний простір, що включає в себе норми поведінки, складання робочого процесу, проведення навчання та визначення ідеальної моделі поведінки у колективі.

Виокремлюючи вищевказані поняття, підприємство можна представити системним організмом, де співробітники компанії всіх рівнів, генеральний директор і її власники є носіями норм корпоративної культури. В Україні на ці норми майже не акцентовано увагу, що призводить до неефективної діяльності організацій. Саме тому варто звернутися до досвіду іноземних підприємств.

Керування корпоративною культурою в різних країнах здійснюється особливим шляхом, що залежить від їхніх національних особливостей. Але є необхідні критерії корпоративної культури на підприємствах в різних країнах світу які направлені на розвиток.

Організація стосунків між працівниками та створення робочого простору є важливим критерієм корпоративної культури підприємства будь-якої країни. Розглядаючи стосунки між працівниками в Японії, можна виділити, що для них характерна групова солідарність. Японці вміють працювати у команді, разом розробляти стратегічні плани щодо розвитку компанії, вирішувати конфліктні ситуації, колективно знаходити відповіді на проблемні питання. Завдяки цьому, вони допускають мінімальну кількість помилок на шляху розвитку японських компаній.

Для китайської організації також характерна колективна єдність. Там не має поняття «я», оскільки кожне «я» перетворюється у колектив. Кожного працівника підтримують у колективі, хвалять і допомагають вирішити проблеми. Завдяки цьому, кожен робітник намагається бути корисним для колективу і для компанії в цілому, підтримувати їх і допускати мінімум помилок. Така відданість працівників допомагає китайським організаціям успішно розвиватися і отримувати колосальний дохід.

Американські організації підтримують і розвивають індивідуальність кожної людини. Кожен з працівників вправі надати свої пропозиції щодо вирішення проблем, його обов'язково підтримають і навіть висловлять подяку перед колективом [21-22]. Такий характер корпоративної культури дає змогу американському керівництву подивитися на вирішення проблеми з різного боку і вибрати найоптимальніший варіант, відповідно, відсоток ризику значно знижується.

Для Європейських країн також характерна підтримка індивідуальних якостей кожного працівника. Керівники виховують повагу до іншої думки працівника, що дозволяє уникнути конфліктних ситуацій всередині організацій. Завдяки цій особливості, кожен працівник має почуття вини за неправильно виконану роботу.

На особливості роботи у компанії впливає такий важливий фактор культури, як вдале проектування робочої зони і організація робочого часу персоналу. Момент проектування дійсно необхідний для розгляду, бо

характерне розміщення працівників у просторі офісу стає вирішальним для їх спілкування, успішного та своєчасного виконання поставлених завдань.

Японські робітники надають перевагу облаштуванню робочого простору подібного до сімейного стану. Як в Японії, так і в Китаї саме сімейні стосунки стимулюються зсередини організаційного оточення [23]. Облаштування такої атмосфери пов'язано з тим, що ці народи проводять на своєму робочому місці більше 12-ти годин і домашня атмосфера стимулює їх роботу на досягнення кращого результату.

На Заході робоче місце не закріплене за працівником на певній території. Тобто людина може працювати незалежно від офісу. Під час такої організації праці розмиваються кордони між професійним і приватним життям, як результат – працівники більше докладають зусиль, творчості до робочого проекту і цінують роботу у різних місцях. Спосіб мобільності і створення робочого маневрування, тобто зміни робочої зони характерний для Німеччини, Нідерландів і Сполучених Штатів.

Для Нідерландської корпоративної культури також важливим є розміщення персоналу і керівництва в єдиному робочому просторі. Це дає змогу розширити межі їх співробітництва і уникнути негативних ситуацій для компанії, таких як неефективна робота з боку працівників, конфліктні ситуації у колективі тощо.

Для Великобританії характерне те, що працівники компаній можуть обговорювати робочі проекти під час обідніх перерв і у вільний від графіку час. Це дає змогу більше часу сконцентрувати на проекті і, як наслідок, отримати шалений успіх у компанії.

На Заході і Сході значна свобода міжособистісних відносин і єднання у колективі проявляється проведенням постійних зустрічей працівників. На них обговорюються пропозиції щодо оптимізації існуючих або створення нових проектів. Такий спосіб організації є позицією дружнього та демократичного стилю управління.

Структура керівництва, як один з головних критеріїв корпоративної культури, є різною в окремих регіонах світу. Типова французька компанія представляє собою жорстку ієрархічну структуру з централізованим управлінським апаратом. Всі рішення приймаються на рівні керівників і потім передаються вниз для подальшого обговорення. Керівники французьких компаній вважають за краще приймати важливі рішення не на зборах, а між собою, в неформальній обстановці.

Західними компаніями Великобританії та США була проведена спроба створення культури інноваційного мислення під керівництвом Джекома Стека. Ним пропонувалася система відкритого управління, яка представлена відкритими комунікаціями, зворотнім зв'язком з керівництвом, стимулюванням працівників та довірою їм [26].

У японських та китайських компаніях управління більш централізоване, в результаті чого робітники менш самостійні при вирішенні поточних питань. Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, відповідними елементами якого є погодженість і координація дій всіх ієрархічних ланок, прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення керівництвом. При цьому невелика група менеджерів середнього рівня розробляє рішення і погоджує їх з керівниками і персоналом відповідних відділень.

Наступною характерною особливістю корпоративної культури всіх регіонів світу є довіра між робітниками і керівниками підприємства. Вона веде до співпраці і стає важелем здійснення якісно нового ведення бізнесу. Тому країни, які створюють управління роботою корпорації на основі довіри, більше досягають успішних результатів. У Швейцарії особливу роль приділяють створенню і підтримці довіри у відносинах між працівниками в одному колективі. Ця риса простежується навіть в девізі Швейцарії: «один за всіх і всі за одного». А ось у Японії корпоративні відносини засновані на сім'ї. Японські керівники вважають, що саме сімейні стосунки є більш надійними, і тому вони

є гідними довіри керівництва. Саме з цієї причини, вони стимулюються зсередини організаційного оточення [24-25].

Робота над проектами у корпоративній культурі колективу є також важливим компонентом. Частіше це проявляється у зрощуванні як командних, так і суперницьких проектів. Саме конкурентоспроможність стає мотиваційним фактором для того, щоб краще працювати. У країнах Америки конкуренція стоїть на основній сходинці розвитку компанії, тому керівник робить усе можливе, аби у колективі простежувався дух конкуренції. Наприклад, він може виокремити одного працівника і видати йому грошову премію при усіх працівниках, або похвалити за успішно виконану роботу і видати грамоту. Але у Німеччині, Швеції, Австрії, Франції конкуренція не дуже заохочується, оскільки для їхньої корпоративної культури є важливим для робітників чітко виконувати свої обов'язки. Конкуренція, на думку більшості керівників, буде лише заважати роботі працівника.

Як західні, так і східні аналітики вважають, що корпоративна культура повинна існувати не тільки всередині, а й навколо компанії. Це пояснюється тим, що нові співробітники повинні інтегруватися до роботи на новому місці, і їм вкрай необхідно відчувати і спрямовувати свою поведінку в потрібному напрямку [25]. Багато компаній зазнають невдачі в міжнародних дослідах безумовно через те, що вони не в змозі налаштуватися до місцевої культури.

Корпорації провідних західних країн Великобританії, Швейцарії, Нідерландах впевнені, що окремим етапом слугує навчання нових працівників та саморозвиток персоналу шляхом обміну знаннями й проведенням семінарів. Частіше це навіть проходить у формі колективних зустрічей останнього робочого дня, які характерні для компаній з організацією командних стосунків між працівниками [26-27]. Також у корпорації агітується розвинута позиція, що працівник, незалежно від свого стажу, освіти або позиції в компанії, сприяє успіху компанії.

Мотивація персоналу – наступний критерій успішного управління компанією. Саме місцеві цінності і норми стають характерними для створення

рушійних важелів управління корпорацією – різні нагороди, поважні відзнаки, інші стимули.

Модель мотивації праці французів характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і гнучку систему оподаткування. Особливість такого питання – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. У політиці мотивації праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Останнє більш характерне для управлінського персоналу. Індивідуалізація оплати праці у Франції проходить шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника, що дуже характерно для західного взірця.

Розповсюдження партнерських відносин між підприємцями і робітниками складає показник мотивації праці у Великобританії. У цій країні прибуткові модифікації системи оплати праці представлені у двох варіантах: грошова і акціонерна, з частковою оплатою у вигляді акцій. Можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми, передбачається [28]. Мотивація японців пов'язана з їх культурою, національним характером, що нерозривно поєднується з їх трудовою активністю. Основою мотивації є гармонізація праці та капіталу. Японці не зводять отримання прибутку компанії за головну мету своєї діяльності, вони цінують отримання задоволення від якісно зробленої роботи.

Особливості ведення переговорів є також різними в певних регіонах світу. Визначається, що західні партнери при веденні ділових переговорів є більш відкритими, прямолінійними зі своїми партнерами, а східні партнери більш закритими. Наприклад, шведи є досить неформальними та підкреслюють відкритий, демократичний діалог під час переговорного етапу.

У Скандинавії стиль спілкування відрізняється прямою, відкритістю, де переговори стосуються суті питання. У Великобританії та Ірландії бізнес-комунікації можуть бути важко зрозумілі, оскільки британці та ірландці не люблять ображати своїх ділових партнерів [29].

Китайці намагаються чітко розмежувати окремі етапи переговорів. Японці велику увагу приділяють розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, також можуть підкреслено демонструвати свою увагу до позицій співрозмовника. Проте остаточні рішення представники Далекого Сходу, обох названих вище країн, приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом.

Корпоративна культура в Україні, на сьогодні, не є настільки сформованою, щоб мати основні показники корпоративної культури на усіх підприємствах країни. Проте в країні є відповідні особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище й культуру. За думкою А. Скуратівського, своєрідний характер на створення української корпоративної культури має ментальність, національна особливість, які базуються на принципах індивідуальності [30].

Саме індивідуальність нашого народу стає основним важелем у побудові організаційної культури сучасних українських підприємств. Ймовірно, індивідуалізм став наслідком прагнення народу до свободи, незалежності, а тому й деякої самоізоляції. У сучасному корпоративному дусі характерна самоізоляція стає перепоною для організації командної роботи у проектах і це призводить до руйнування організаційних форм упорядкування, до проблем у керуванні робочої діяльності.

Особливістю української культури підприємства є встановлене робоче місце. Закріпленість працівника за спеціальною зоною роботи, походить корінням з минулої політичної системи. На сьогодні, у компаніях залишається прикріплена за працівником робоча зона і наявність нечисельного спільного простору. Більш молода тенденція до створення єдиного робочого простору і

підтримки командних ініціатив частіше представлена в малому бізнесі і тільки набуває сили до поширення.

Наступною важливою складовою для формування української корпоративної культури є жорстка централізована система роботи. Оскільки застарілі приклади Радянської держави лишилися в організаційній діяльності працівників, то на найближчий час складно говорити про докорінну його зміну. З отримання незалежності, патерналізм в Україні був доповнений і поширений у соціальній, економічній та управлінській сферах і не зникає самостійно зі зміною політичної системи.

Критерій мотивації також є характерним для української корпоративної культури. Найчастіше, він проявляється в матеріальному типі. Проте на сьогодні в країні ще залишається великий відсоток компаній, де відсутні засоби мотивації праці. Досягнення результатів проводиться за допомогою акценту на особистій корпоративній відданості, що є доказом сталого минулого.

Іншим показником розвитку корпоративної культури вважається встановлення стосунків між персоналом підприємства. В Україні більш характерна практика формальних відносин.

Порівняння чинників корпоративної культури наведено у таблиці 1.4.

Слід відзначити, щоб досягти позитивних результатів в бізнесі, українським компаніям не потрібно переймати приклади культури західного, чи східного зразку за єдиний взірець, а треба поєднати різні типи культур та визначити свою. Для формування корпоративної культури в Україні доцільним буде увібрати увесь досвід минулих поколінь і з користю застосовувати його, у поєднанні з багатим досвідом різних країн. Головною метою повинно стати підвищення продуктивності праці, а тому кожен робітник повинен відчувати особисту відповідальність за свою роботу.

Таблиця 1.4.

Порівняння чинників корпоративної культури різних країн

Чинники	Західні країни	Україна	Східні країни
Робота у суспільних проектах	Командна, конкуренція не дуже заохочується (Швеція, Австрія, Німеччина)	Розвинута індивідуальність, самоізоляція – перепона для командної роботи	Послідовна (Японія) і частіше командна або взаємодіюча (як в Китаї, так і в Японії)
Стосунки між працівниками	Співробітництво, єднання, постійні зустрічі працівників	Частіше формальні відносин	Сімейного плану, групова солідарність
Необхідність створення робочого простору	Робота не залежить від офісу та мобільність робочої зони (Британія, Нідерланди)	Закріпленість за працівником спеціальній зоні роботи	Єдиний робочий простір, подібний до сімейного стану
Довіра	На вищому рівні, крім Франції, Іспанії – контроль	Ієрархічний жорсткий контроль	Довіра веде до співпраці (Японія), у Китаї – контроль
Керівництво працівниками (лідерство)	Демократична, відкрита (Великобританія), ієрархічна структура (Франція)	Ієрархічна структура	Централізованість, лояльна ієрархічна система
Мотивація	Матеріальна і залежна від різних факторів	Не тільки матеріальна	Матеріальна у поєднанні з нематеріальною

Нові працівники	Активне інтегрування до роботи на новому місці	Заохочуються молоді працівники	Інтегрування до роботи на новому місці
Переговори з партнерами	Формальні або неформальні, але прямою, відкритістю	Відходження від формальності, загальні питання без конкретної їх реалізації	Формальні, точні і обов'язкові

Джерело: побудовано автором за даними [19]

Окрім цього, треба переглянути систему оплати праці, систему мотивації та заохочення, систему службового зростання, ротації кадрів, підвищення кваліфікації і ставлення керівництва до підлеглих.

Висновки до розділу 1

З вказаного вище аналізу підходів до різних корпоративних культур за регіонами праці, треба усвідомити, що ключем до успіху в бізнесі на міжнародному рівні є розуміння ролі співвідношень в ньому. Незалежно від сектора, де працює колектив, культурні відмінності матимуть безпосередній вплив на прибутковість компанії. Підвищення рівня знань про міжнародні культурні відмінності у бізнесі може допомогти у формуванні потрібних компетенцій, а також у створенні конкурентних переваг. Саме тому очевидними стали компанії прозахідного зразка ведення бізнес– діяльності. У той час як західноєвропейська культура підкреслює індивідуалізм, японська культура спрямовує увагу на групові дії і необхідність додаткової співпраці між урядом і компаніями.

Тож, з одного боку, важливо усвідомлювати культурні відмінності різних країн, з іншого боку, також важко розуміти важливі аспекти організаційної культури кожної країни. Саме тому знання про такі ключові фактори і

відповідне їх використання постануть безпосередньо основними важелями впливу на роботу і на запоруку успіху у бізнесі.

Проведений аналіз показав, корпоративна культура є критично важливим елементом для будь-якого бізнесу, але вона має особливе значення для туристичних підприємств через характер їхньої індустрії, орієнтованої на надання послуг. В дослідженні були узагальнені найбільш вживані тлумачення корпоративної культури, а також зведені принципи корпоративної культури, наведено схему взаємодії національної культури та її поєднанні з корпоративною й індивідуальною.

Підсумовуючи вище наведене можна стверджувати, що впровадження сильної корпоративної культури з метою забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства можливо з урахуванням наступного:

Визначення та донесення основних цінностей: чітке формулювання цінності фірми та донесення інформації до співробітників.

Керівництво компанії – рольова модель для співробітників: керівництво має втілювати цінності компанії та задавати тон організаційній культурі.

Залучення працівників: сприяння розвитку культури залучення через регулярні відгуки, визнання та можливості для професійного розвитку.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ

**2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності
ТОВ «Аккорд-тур»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аккорд-тур» створено 10.12.2003 р. та зареєстровано виконавчим комітетом Львівської міської ради Львівської області (ПІН: 328001713063, ЄДРПОУ: 32800179)

Свідоцтво платника податків ПДВ: 18078900;

Головний офіс товариства розташовано за адресою: 79038, Львівська обл., місто Львів, Личаківський район, вул.. Китайська, буд. 85.

Метою діяльності ТОВ «Аккорд-тур» є виявлення потреб підприємств, організацій і громадян у послугах, які їм надаються, задоволенні їх на високому рівні і отриманні на цієї основі відповідного прибутку.

Основними напрямками діяльності туроператора за КВЕД є Послуги з організації подорожей, а також ті, що передбачені 2 статтею статуту [31]:

- надання послуг в сфері туризму;
- надання супутніх туристичних послуг;
- продаж товарів для туризму та спорту;
- організація туризму і відпочинку, в тому числі міжнародного;
- здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень пасажирів автомобільним, залізничним, повітряним, морським транспортом;
- інформаційно-довідкові послуги в сфері туризму.

Товариство є юридичною особою згідно з законодавством України. Права та обов'язки юридичної особи підприємство набуло з моменту його державної реєстрації. За організаційно-правовою формою фірма є товариством з обмеженою відповідальністю, за формою власності – приватною.

Компанія «Аккорд-Тур» спеціалізується на різноманітних автобусних турах до Європи. Також пропонує широкий вибір авіа, дитячих, морських, гірськолижних і лікувальних турів. Крім того, компанії надає можливість відвідати концерти провідних естрадних зірок світу і кращі спортивні події, побувати на популярних фестивалях, карнавалах та святах, здійснити паломництво до Святих місць.

Профіль туроператорської діяльності – це домінуючі в асортименті туроператора види або географічні напрями туристичного продукту:

- частка яких в обсягу продажів туроператора максимальна;
- продаж яких забезпечує основну частку прибутку туроператора;
- у реалізації яких туроператор досяг найвищої майстерності та професіоналізму;
- з якими споживач ідентифікує оператора на ринку.

ТОВ «Аккорд-тур» – фахівець в роботі з турагенствами України.

Для початку роботи товариство пропонує укладення агентського договору, що здійснюється через уповноважену особу – суб'єкта підприємницької діяльності.

ТОВ «Аккорд-тур» є найкрупнішим туроператором України, адже він співпрацює з більше ніж 6 тис. туристичних фірм та компаній. А також має 5 філій по Україні :

1. Одеська філія ТОВ «Аккорд-тур» – Код ЄДРПОУ: #35968425
Адреса: Одеська обл., м. Одеса, вул. Преображенська, буд. 11.
2. Київська філія ТОВ «Аккорд-тур» – Код ЄДРПОУ: #36609779 .
Адреса: м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, буд. 39/11, Офіс 5.
3. Філія ТОВ «Аккорд-тур» у місті Дніпро – Код ЄДРПОУ: #38325708 .
Адреса: Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Глинки, буд. 2.
4. Харківська філія ТОВ «Аккорд-тур» – Код ЄДРПОУ: #38583344 .
Адреса: Харківська обл., м. Харків, вул. Літературна, буд. 5

5. Запорізька філія ТОВ «Аккорд-тур» – Код ЄДРПОУ: #38892532. Адреса: Запорізька обл., м. Запоріжжя, просп. Соборний, буд. 160, Офіс 014/А1 [32].

Ще в 2013 році компанія відкрила в місті Львів на виїзді туристичний комплекс «Термінал А», що приймає туристів, які подорожують через «Аккорд-тур».

На офіційному сайті туроператора <https://www.accordtour.com> [33] представлена карта України та спрощений пошук тих туристичних агентств, з якими співпрацює компанія, що максимально спрощує пошук та відповідає сучасним вимогам інформаційного та вибагливого клієнта.

Популяризація профілю діяльності туроператора є основою рекламних кампаній, що проводяться ним, оскільки домогтися ідентифікації на ринку власної назви з переліком географічних напрямів або видів туристичного продукту – прагнення практично будь-якого туроператора. З іншого боку, занадто популяризований профіль роботи оператора дещо негативно відбивається через те, що спец пропозиції та інші дані, що є корисним для підприємства стають завдяки Інтернет-ресурсам доступними для конкурентів.

За роки роботи ТОВ «Аккорд-тур» розробив та виконує 1578 турів [4].

Постійним партнерами зі співпраці є Компанія Pro-Tur – Туристичні розсилки для туркомпаній та банк VS [33].

Статутний капітал ТОВ «Аккорд-тур» складає 18 613 861.00 грн гривень [32]. Вартість майна, що передається учасниками як внесок у статутний капітал, затверджується загальними зборами акціонерів. Додатковими вкладками виступають грошові кошти, будівлі, споруди, транспортні засоби, інформаційні системи. Вартість не грошового вкладу учасника визначається одностайним рішенням учасників у національній валюті України. В товаристві також створюється резервний капітал у розмірі 25% статутного капіталу. Розмір щорічних відрахувань до резервного капіталу не може бути менш ніж 5% суми чистого прибутку.

ТОВ «Аккорд-тур» здійснює свою господарчу діяльність на підставі нормативно-правових документів України, міжнародних угод, а також установчих документів власного видавництва:

- Закону України «Про господарські товариства»;
- Господарського Кодексу України;
- Цивільного Кодексу України;
- Статуту товариства.

Згідно зі статтею 5 статуту ТОВ «Аккорд-тур» управління компанією здійснюють наступні органи [31]:

- Загальні збори акціонерів;
- Правління товариства;
- Ревізійна комісія.

Вищий орган управління товариства – Загальні збори учасників, які скликаються не менше двох разів на рік. Збори учасників вважаються правочинними, якщо на них присутні учасники, що володіють в сукупності більш ніж 60% голосів. При голосуванні учасники володіють кількістю голосів, пропорційно розміру їх часток в статутному капіталі товариства.

До компетенції Загальних зборів акціонерів відноситься:

- визначення основних напрямків діяльності товариства;
- затвердження змін і доповнень в статут товариства;
- затвердження річних результатів діяльності товариства;
- визначення порядку розподілу прибутку і покриття збитків товариства;
- вирішення питання про придбання товариством частки учасника;
- прийняття та виключення учасників з товариства;
- ухвалення рішень про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Збори учасників обирають свого голову строком на 3 роки. Голова організує роботу зборів учасників, веде протоколи, видає посвідчені виписки з книги протоколів.

Правління товариства в особі директора є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточної діяльності, за виключенням тих, які відносяться до компетенції зборів учасників. Директор обирається на невизначений строк і не може бути головою зборів учасників.

Директор підзвітний зборам учасників і організовує виконання їх рішень. Але він не має права приймати рішення, обов'язкові для учасників.

Контроль за діяльністю посадових осіб товариства здійснює ревізійна комісія, яка створюється зборами учасників. Перевірка фінансово-господарської діяльності фірми, складання висновку за річними звітами і балансами, доповідь про результати перевірок діяльності посадових осіб відноситься до компетенції комісії.

Схематично структура управління ТОВ «Аккорд-тур» зображена на рисунку 1.

Трудовий колектив товариства складають всі громадяни, які беруть участь своєю працею в його діяльності на підставі трудового договору і інших форм, що регулюють трудові відносини робітників з працедавцем (законодавство України про працю, колективний договір). За станом на 01.01.2024 р. в ТОВ «Аккорд-тур» чисельність співробітників становить 85 осіб.

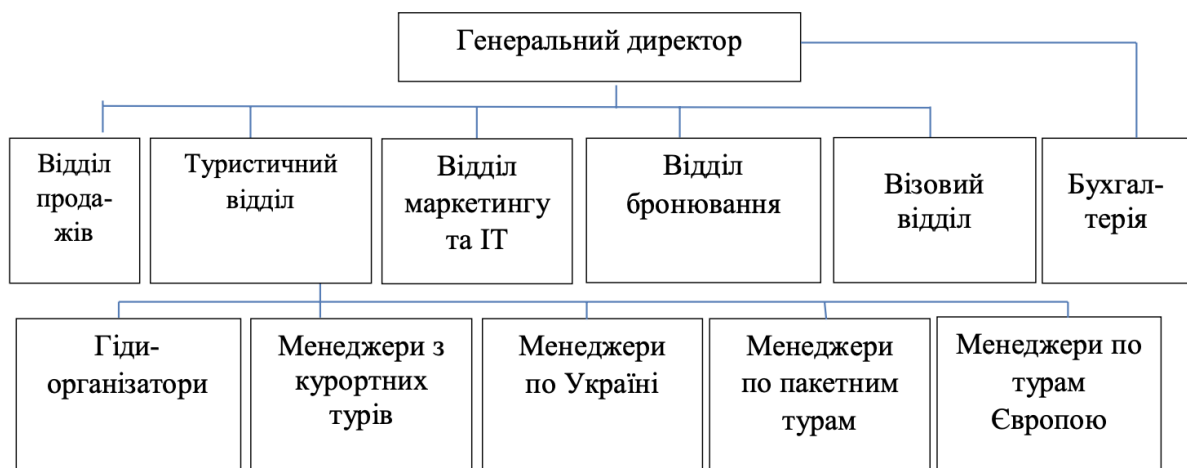


Рис. 2.1. Апарат управління ТОВ «Аккорд-тур»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Функціональні обов'язки співробітників фірми полягають у наступному.

Директор виконує наступні функції:

- здійснює оперативне керівництво справами, майном і персоналом товариства;
- видає накази і розпорядження з питань діяльності товариства в межах своєї компетенції;
- встановлює порядок формування і використання фондів товариства;
- представляє інтереси товариства перед іншими підприємствами, громадянами, іноземними контрагентами у судових, арбітражних органах;
- укладає від імені товариства договори і угоди;
- відкриває в установах банків розрахункові, поточні та інші рахунки;
- укладає і розриває трудові договори з робітниками і службовцями товариства, визначаючи їх компетенцію і посадові обов'язки, затверджує їх посадові інструкції.

Організацію надання туристичних послуг при нормальному економічному мікрокліматі на фірмі здійснюють менеджери по роботі з туристами, які надають інформацію (пропонують різні варіанти проведення відпочинку, надають рекомендації щодо вибору місць відпочинку, описують їх переваги та недоліки, правила безпеки в країні перебування; консультують про особливості соціально-демографічних та природно-кліматичних умов місць відпочинку; укладають договір про надання туристичних послуг та збирають необхідні туристичні документи) клієнтам, працюють з ними; бронюють та оформлюють квитки; здійснюють продаж турів; співробітничать з туроператорами; виконують адміністративні функції.

Менеджери по роботі з агентствами займається укладанням договорів з туристичними фірмами вітчизняного та іноземного походження

Головний бухгалтер організовує повсякденну фінансово-господарську діяльність товариства; підготовку річних планів і звітів про їх виконання; встановлює систему, форми і розмір оплати праці робітників, службовців і інших посадових осіб товариства.

Менеджер з реклами організовує роботу з рекламування послуг ТОВ «Аккорд-тур» з метою їх просування на ринки збуту, інформуючи споживачів про переваги якості і відмінні властивості рекламованих послуг. Здійснює керівництво планової та координаційної робіт з проведення рекламних кампаній ТОВ «Аккорд-тур». Генерує та Слідкує за оновленнями сайту товариства.

Юрист розробляє або бере участь у розробці документів правового характеру. Здійснює методичне керівництво правовою роботою на товариства, надає правову допомогу при підготовці та оформленні різного роду правових документів, бере участь у підготовці обґрунтованих відповідей при відхиленні претензій ТОВ «Аккорд-тур».

Водій забезпечує коректне плавне професійне водіння автомобіля, яке максимально забезпечує зберігання життя та здоров'я пасажирів і технічно налагоджений стан самого автомобіля.

Оператор професійного прибирання здійснює комплексне прибирання офісного приміщення.

Товариство згідно діючого законодавства забезпечує для всіх працюючих безпечні і нешкідливі умови праці і встановленому законом порядку несе відповідальність за шкоду, заподіяну здоров'ю робітників.

Структуру колективу можна розбити по таких характеристиках: вік, стать і наявність вищої освіти. В організації 65% працівників - жінки. 37% мають вищу освіту, 18% не повний вищу освіту, 28% мають середню спеціальну, 17% середню загальну освіту. Для повноти розкриття функції організації з'ясуємо, чи відповідають посадові інструкції фактично виконуваний роботі, чи не перетинаються в процесі роботи обов'язки співробітників. Із цією метою складемо матрицю функцій посадових

обов'язків працівників (табл. 2.1). З матриці видно, що функції менеджменту реалізуються у повному обсязі.

Таблиця 2.1.

Функції менеджменту	Директор	Бухгалтерія	Відділ продажів	Туристичний відділ	Відділ маркетингу та ІТ	Відділ бронювання	Візовий відділ
Планування	+	+	+	+	+	+	+
Організація	+		+	+	+	+	+
Мотивація	+			+	+	+	+
Контроль	+	+		+	+	+	+
Координація	+	+					+

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Наявність вищої освіти, каже про кваліфікацію і надійність співробітників. Чим більше людей, які навчалися за спеціальністю, тим вище рівень професіоналізму туристичного підприємства. Вік працівників становить: 55% до 30 років; 30% до 30-50 років; 15% більше 50 років. «Аккорд-тур» має таку динаміку за рівнем освіти

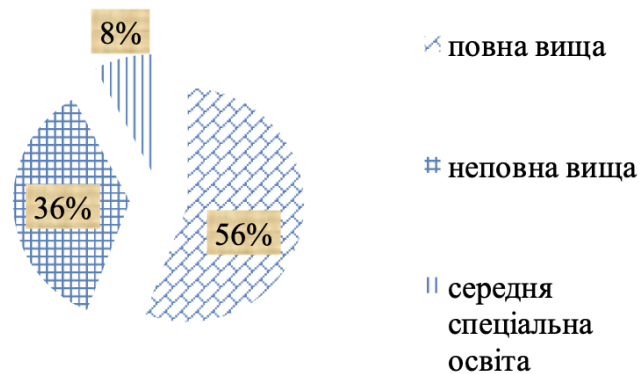


Рис. 2.2. Структура персоналу «Аккорд-Тур» за рівнем освіти

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Аналіз показав, що в основі побудови структури управління ТОВ «Аккорд-тур» лежить демократичний стиль керівництва, який характеризується розподілом повноважень, ініціативи і відповідальності між

керівником і підлеглими. Керівник демократичного стилю завжди з'ясовує думку колективу з важливих питань діяльності туристичної фірми, ухвалює колегіальні рішення. В товаристві регулярно і своєчасно проводиться інформування членів колективу з важливих для них питань. Спілкування з підлеглими проходить у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочень за якісну і оперативну роботу, доброзичливо і ввічливо; за потребою застосовуються накази. Директор в колективі стимулює сприятливий психологічний клімат, захищає інтереси підлеглих.

Ефективність управління туристичною фірмою визначається вживаними методами керівництва, які є сукупністю способів впливу на керований об'єкт.

2.2. Оцінка фінансових показників розвитку туроператора

ТОВ «Аккорд-тур» самостійно здійснює свою господарську діяльність, керуючись принципом повного господарського розрахунку, несе відповідальність за її результати, а також за невиконання зобов'язань перед своїми робітниками, кредиторами, державним і місцевим бюджетом. Туристична фірма має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп та інші реквізити юридичної особи. Дослідження структури і динаміки фінансового стану ТОВ «Аккорд-тур» здійснимо за допомогою порівняльного аналітичного балансу (табл. 2.2).

В динаміці активів спостерігається тенденція зростання оборотних активів: темпи зростання склали 280% в 2021 р., але в 2022 р. спостерігається зменшення темпів зростання до 78,6%. На початку 2022 р. балансова стаття «Дебіторська заборгованість» носила переважний характер: її доля в складі оборотних активів склала 80%, темп зростання – 150%. Висока частка заборгованості пов'язана з тим, що в цей період ТОВ «Аккорд-тур» розширивши сферу своєї діяльності (надання туристичних послуг), збільшило

кількість клієнтів. Але на кінець 2021 р. найбільший внесок в формування оборотних активів внесли грошові кошти та їх еквіваленти (57,1%).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналітичний баланс

Найменування статті	Код рядка	абсолютні значення			базисні темпи зростання, %		
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021рі к	2022 рік
Активи							
I. Необоротні активи							
Усього за розділом I	080	-	-	-	-	-	-
II. Оборотні активи							
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	0,4	0,2	-0,3	-	150	50
Грошові кошти і їх еквіваленти	230	0,1	0,7	0	-	800	100
Усього за розділом II	260	0,5	0,9	-0,3	-	280	78,6
III. Витрати майбутніх періодів							
Витрати майбутніх періодів	270	-	-	-	-	-	-
Баланс	280	0,5	0,9	-0,3	-	280	78,6
Пасиви							
I. Власний капітал							
Нерозподілений прибуток	350	-	-	1,0	-	-	-
Усього за розділом I	380	-	-	1,0	-	-	-
IV. Поточні зобов'язання							
Поточні зобов'язання по розрахунках	550... 580	0,5	0,9	-1,3	-	550	33,3
Усього за розділом IV	620	0,5	0,9	-1,3	-	280	7,1
Баланс	640	0,5	0,9	-0,3	-	280	78,6

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

При збільшенні абсолютного значення грошових коштів на 0,7 тис. грн. темп зростання склав 800%. Що стосується 2019 р., то спостерігається зменшення дебіторської заборгованості (темп зростання зменшився з 150% до 50%). В структурі грошових коштів змін не відбулось (темп зростання – 100%).

В динаміці пасивів спостерігається тенденція зростання обсягів поточних зобов'язань, які на протязі аналізованого періоду збільшувалися поступово до максимального значення у 2021 році – 550%, але в подальшому ця сума зменшувалася, досягши рівня 33,3% у 2020 році.

Товариство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з споживчого попиту, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку фірми, підвищення рівня особистих доходів її працівників.

Становлення й розвиток туризму як галузі характеризуються системою певних економічних показників, які відображають кількісний обсяг реалізації туристичних послуг й їхню якісну сторону, а також економічні показники виробничо-обслуговуючої діяльності туристичних господарюючих суб'єктів.

Система показників розвитку туристичного бізнесу включає:

- обсяг туристичного потоку;
- стан і розвиток матеріально-технічної бази;
- показники фінансово-економічної діяльності туристичної фірми;
- показники розвитку міжнародного туризму.

Туристичний потік – це постійне прибуття туристів у країну, регіон. До показників, що характеризують обсяг туристичного потоку, відносяться: загальна кількість туристів; кількість туро-днів (кількість ночівель, ліжко-днів); середня тривалість (середній час) перебування туристів у країні, регіоні.

Кількість туро-днів визначається шляхом множення загальної кількості туристів на середню тривалість (у днях) перебування одного туриста в країні (регіоні).

$$D = C \cdot t, \quad (2.1)$$

де D – кількість туро-днів, чол.-днів;

ч – кількість туристів, чол.;

t – середня тривалість перебування одного туриста в даному регіоні, днів.

За даними звітності ТОВ «Аккорд-тур» кількість туро-днів за II півріччя 2020 р. склала 135 днів, за II півріччя 2021 р. – 230 днів, а II півріччя 2022 р. – 184 дні.

Середня тривалість перебування одного туриста в даному регіоні можна розрахувати за формулою:

$$TD = Ч_{тур} \times t$$

(2.2)

Середня тривалість перебування одного туриста в даному регіоні за II півріччя 2020-2022 рр. склала: в 2020 році – 7 днів; 2021 році – 8 днів; 2022 році – 8 днів.

Кількісні дані по туристах, які виїжджали за кордон в II півріччя 2020-2022 рр., представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість туро-днів, наданих туристам за II півріччя 2020-2022 рр.

Види туристів	Кількість туро-днів		
	II півріччя 2020 р.	II півріччя 2021 р.	II півріччя 2022 р.
Туристи, які виїжджали за кордон	101	185	153
Туристи, охоплені внутрішнім туризмом	34	45	31
Усього туро-днів	135	230	184

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Для характеристики нерівномірності туристичного потоку застосовують коефіцієнт нерівномірності. Залежно від мети й завдання аналізу динаміки туристичного потоку використовують три способи розрахунку коефіцієнта нерівномірності.

Перший спосіб:

$$K_H = \frac{D_{\max}}{D_{\min}} 100\%, \quad (2.3)$$

де K_H – коефіцієнт нерівномірності туристичного потоку, %;

D_{\max} – кількість туро-днів у місяці максимального туристичного потоку, чол.-днів;

D_{\min} – кількість туро-днів у місяці мінімального туристичного потоку, чол.-днів.

Другий спосіб:

$$K_H = \frac{D_{\max}}{D_p} 100\%, \quad (2.4)$$

де K_H – коефіцієнт нерівномірності туристичного потоку, %;

D_{\max} – кількість туро-днів у місяці максимального туристичного потоку, чол.-днів;

D_p – річна кількість туро-днів, чол.-днів.

Третій спосіб:

$$K_H = \frac{D_{\max}}{D_{cm}} 100\%, \quad (2.5)$$

де K_H – коефіцієнт нерівномірності туристичного потоку, %;

D_{\max} – кількість туро-днів у місяці максимального туристичного потоку, чол.-днів;

D_{cm} – середньомісячна кількість туро-днів, чол.-днів.

За даними туристичної фірми ТОВ «Аккорд-тур» коефіцієнт нерівномірності туристичного потоку за II півріччя 2020-2022 рр. склав:

$$K_H_{2020} = 9\%; \quad K_H_{2021} = 10\%; \quad K_H_{2022} = 8\%.$$

Це свідчить про зміну курсу національної валюти, що стало визначальним в нерівномірності туристичних потоків.

Для ефективного функціонування товариства важливо знати середньомісячну кількість туро-днів, розраховану шляхом поділу річної

кількості туро-днів на 12 місяців, що дозволяє проаналізувати попит на туристичні послуги:

$$D_{cm} = \frac{Dp}{12}, \quad (2.6)$$

де D_{cm} – середньомісячна кількість туро-днів;

Dp – річна кількість туро-днів.

Так, середньомісячна кількість туро-днів за II півріччя 2020-2022 рр. склала:

$D_{cm\ 2020} = 11$ туро-днів; $D_{cm\ 2021} = 19$ туро-днів;

$D_{cm\ 2022} = 15$ туро-днів.

Дані, отримані в ході аналізу, свідчать про деяке зниження попиту на туристичні послуги ТОВ «Аккорд-тур».

Основним узагальнюючим показником результатів господарської діяльності товариства є прибуток. Прибуток, отриманий після покриття матеріальних і трудових витрат, а також розрахунків з кредиторами, державним і місцевим бюджетами, залишається в повному розпорядженні фірми і використовується за рішенням зборів учасників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники ТОВ «Аккорд-тур» за 2021-2022 рр.

Показник	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг реалізованих послуг (включаючи ПДВ)	тис. грн.	3,3	76,5	197,0
Обсяг реалізованих послуг	тис. грн.	3,0	71,7	189,5
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	5	10	15
Фонд оплати праці	тис. грн.	1,6	5,5	8,3

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Розподіл прибутку між учасниками здійснюється за підсумками роботи за фінансовий рік пропорційно їх долям у статутному капіталі товариства.

Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Аккорд-тур» в 2020 р. склав 3,0 тис. грн., в 2021 р. – 71,7 тис. грн., в 2022 р. – 189,5 тис. грн.

Слід зазначити, що представлений аналіз стосується не всіх туристів, що здатно обслужити ТОВ «Аккорд-тур», а лише той сегмент, що звертається до компанії в представництві, що стало базою практики.

В цілому, аналізуючи господарську діяльність ТОВ «Аккорд-тур» можна зробити висновок, що за звітні роки збільшилися обсяги реалізації послуг; створені додаткові робочі місця. Окрім того, відбулося збільшення грошових коштів та їх еквівалентів.

ТОВ «Аккорд-тур» самостійно здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде бухгалтерську і статистичну звітність у відповідності з діючим законодавством.

Загальна оцінка динаміки фінансового стану була проведена на підставі фінансових документів – форми № 1-м «Баланс» та форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за звітний період.

Проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Аккорд-тур».

1. Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частку власних коштів підприємства у загальній сумі коштів, які були авансовані у його діяльність.

Розрахунок коефіцієнта фінансової стійкості здійснюється за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний_капітал}}{\sum \text{усіх_джерел_коштів}} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{авт } 2020} = 0,5; K_{\text{авт } 2021} = 0,79; K_{\text{авт } 2022} = 0,91.$$

Коефіцієнт автономії в аналізованому періоді склав у 2020 році – 0,5, у 2021 році – 0,79, а у 2022 році – 0,91 при нормативному значенні даного коефіцієнта більше 0,5. Величина цього коефіцієнту перевищує його мінімальне значення в 2022 р., що свідчить про зменшення ризику фінансових ускладнень підприємства.

2. Коефіцієнт фінансової залежності є зворотнім коефіцієнту автономії і розраховується за формулою:

$$K_{\text{зал}} = \frac{\sum \text{усіх джерел коштів}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.8)$$

$$K_{\text{зал } 2020} = 2; K_{\text{зал } 2021} = 1,3; K_{\text{зал } 2022} = 1,1.$$

Аналіз коефіцієнту фінансової залежності показав, що власник товариства в повному обсязі фінансує свою діяльність.

3. Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення притягнутих коштів і власного капіталу. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості, він показує скільки одиниць інвестованих коштів приходить на кожну одиницю власних засобів. Оптимальне значення даного коефіцієнта – від 0 до 0,5. Критичне – 1. Розрахунок цього показника здійснюється по формулі:

$$K_{\text{фін.}} = \frac{\text{Притягнуті кошті}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.9)$$

$$K_{\text{ф.р. } 2020} = 0,8; K_{\text{ф.р. } 2021} = 0,6; K_{\text{ф.р. } 2022} = 0,1.$$

На кожну гривню власних коштів в 2020 р. приходилось 0,8 грн. залучених коштів, в 2021 р. – 0,6 грн. залучених коштів, в 2022 р. – 0,1 грн. залучених коштів.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті підприємства. Коефіцієнт повинний бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних оборотних коштів, і розраховується як співвідношення власного оборотного капіталу до власних джерел фінансування:

$$K_{\text{ман.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошті}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.10)$$

$$K_{\text{ман } 2020} = 0,7; K_{\text{ман } 2021} = 0,9; K_{\text{ман } 2022} = 1.$$

Власний оборотний капітал ТОВ «Аккорд-тур» дозволяє вільно маневрувати коштами та забезпечує гнучкість у використанні власних коштів, що свідчить про нормальну діяльність товариства.

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості наведемо в таблиці (табл. 2.5).

Фінансовий стан ТОВ «Аккорд-тур» в короткостроковій перспективі

оцінюється показниками ліквідності, що характеризують можливість своєчасного і повного добутку розрахунків по короткострокових зобов'язаннях перед контрагентами.

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, тобто термін трансформації у гроші відповідає терміну погашення зобов'язань (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-тур»
в 2020-2022 роках

Показник	Роки			Зміни, 2020/2021 +/-	Зміни, 2021/2022 +/-
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт автономії	0,5	0,79	0,91	+0,29	+0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	2	1,3	1,1	-0,7	-0,2
Коефіцієнт фінансового ризику	0,8	0,6	0,1	-0,2	-0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7	0,9	1	+0,2	+0,1

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

1. Коефіцієнт загальної ліквідності необхідний для з'ясування розміру щорічних платежів підприємства, пов'язаних з його поточними зобов'язаннями. Оптимальна тенденція – прагнення до збільшення. Розраховується по наступній формулі:

$$K_{\text{покриття}} = \frac{\sum_{\text{оборотних активів}}}{\sum_{\text{поточні зобов'язання}}} \quad (2.11)$$

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022 році збільшився на 10 у порівнянні з 2020 роком. ТОВ «Аккорд-тур» достатньо оборотних активів для задоволення поточних зобов'язань.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів.

Оптимальне значення – прагнення до показника, що перебуває в межах, – 0,7-0,8.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Аккорд-тур»
в 2020-2022 роках

Показник	Роки			Зміни	
	2020	2021	2022	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1	1	11	0	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	1	11	0	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,57	8	0,37	7,8

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Розраховується по наступній формулі:

$$K_{ш.л.} = \frac{\sum \text{швидколіквідних активів}}{\sum \text{поточних зобов'язань}} \quad (2.12)$$

$$K_{ш.л. 2020} = 1; K_{ш.л. 2021} = 1; K_{ш.л. 2022} = 11.$$

Даний коефіцієнт показує можливість погашення поточних зобов'язань товариства за рахунок оборотних активів, що мають високу ліквідність.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується по показниках першої групи активів. Нормативне значення має бути близько 0,2-0,35. Формула розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності має наступний вигляд:

$$K_{абс.л.} = \frac{\text{найбільш ліквідні активи}}{\text{найбільш термінові та короткотермінові пасиви}} \quad (2.13)$$

$$K_{абс.л. 2020} = 0,2; K_{абс.л. 2021} = 0,57; K_{абс.л. 2022} = 8.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2020 році досяг оптимального значення (0,2), в 2021 році збільшився на 0,37, а в 2022 році – на 7,8 у

порівнянні з 2020 роком. В 2021-2022 рр. даний показник значно перевищує оптимальне значення, що свідчить про нераціональне використання грошових коштів. Значне перевищення рекомендованих рівнів коефіцієнтів є результатом того, що товариство реалізує свою діяльність практично з рахунок власних наявних коштів без привертання зовнішнього фінансування.

Проаналізуємо рентабельність ТОВ «Аккорд-тур».

Рентабельність – це показник, який характеризує економічну ефективність. Економічна ефективність, це відносний показник, який співвідносить отриманий ефект з витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту.

1. Рентабельність власного капіталу представляє інтерес для існуючих та потенційних власників та акціонерів та розраховується за формулою:

$$R_{ROE} = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Власний_капітал}} \quad (2.14)$$

$$R_{ROE\ 2020} = 0,3; R_{ROE\ 2021} = 2,6; R_{ROE\ 2022} = 1.$$

Даний коефіцієнт показав, який прибуток приносить кожна інвестована власниками капіталу грошова одиниця і свідчить про ефективні вкладення в діяльність товариства.

2. Чиста рентабельність реалізованої продукції дуже широко використовується у вітчизняній практиці і розраховується за формулою:

$$R_{NPM} = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Прибуток_від_реалізації}} \quad (2.15)$$

$$R_{NPM\ 2020} = 0,1; R_{NPM\ 2021} = 0,04; R_{NPM\ 2022} = 0,005.$$

Аналіз чистої рентабельності реалізованої продукції показав, що відбулося поступове зменшення її значення з 0,1 до 0,005 і свідчить про повний вплив структури капіталу та фінансування товариства на його рентабельність. Зробимо факторний аналіз рентабельності.

Для факторного аналізу використовується детермінована модель власного капіталу:

$$R_{ROE} = R_{NPM} * P_{\text{від}} * K_{\text{зал.}}, \quad (2.16)$$

де $P_{\text{від}}$ – ресурсовіддача

З наведеної моделі видно, що рентабельність власного капіталу фірми залежить від 3 факторів: R_{NPM} , $P_{\text{від}}$ і структури джерел коштів, інвестованих у підприємство. Значимість даного показника обумовлена тим, що він узагальнює всі сторони фінансово-господарської діяльності фірми: перший фактор узагальнює звіт про фінансові результати, другий – актив балансу, третій – пасив балансу.

Для проведення факторного аналізу рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» використаємо метод абсолютних різниць (табл. 2.7).

Загальна зміна рентабельності власного капіталу складає 1 пункт.

Вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу зміни коефіцієнта чистої рентабельності продажів визначається по формулі:

$$R_{\text{ROE}(1)} = R_{\text{NPM}} * P_{\text{від}}^0 * K_{\text{зал.}}^0, \quad (2.17)$$

$$R_{\text{ROE}(1)} = (-0,035) * 51,2 * 1,3 = -2,33.$$

Зміна рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта ресурсовіддачі:

$$R_{\text{ROE}(2)} = R_{\text{NPM}}^1 * P_{\text{від}} * K_{\text{зал.}}^0, \quad (2.18)$$

$$R_{\text{ROE}(2)} = 0,005 * 121,1 * 1,3 = 0,79$$

Таблиця 2.7

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу і факторних показників у динаміці

Показник	2021 рік	2022 рік	Зміни
Чиста рентабельність продажу	0,04	0,005	-0,035
Ресурсовіддача	51,2	172,3	121,1
Коефіцієнт фінансової залежності	1,3	1,1	-0,2
Рентабельність власного капіталу	2,6	1	-1,6

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Зміна рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{ROE(3)} = R_{NPM}^1 * P_{від}^1 * K_{зал.}, \quad (2.19)$$

$$R_{ROE(3)} = 0,005 * 172,3 * 1,1 = 0,95.$$

Склавши значення зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок кожного фактора, одержимо загальну зміну значення коефіцієнта:

$$R_{ROE} = R_{ROE(1)} + R_{ROE(2)} + R_{ROE(3)}, \quad (2.20)$$

$$R_{ROE} = -2,33 + 0,79 + 0,95 = -0,59.$$

Узагальнимо вплив факторів на зміну рентабельності власного капіталу у таблицю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вплив факторів на рентабельність власного капіталу

Показники	Вплив
Чиста рентабельність продажу	-2,33
Ресурсовіддача	0,79
Коефіцієнт фінансової залежності	0,95
Разом (зміна коефіцієнту рентабельності власного капіталу)	-0,59

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Таким чином, зміна коефіцієнта фінансової залежності призвела до зменшення рентабельності власного капіталу. У цих розрахунках простежується обернено пропорційний зв'язок між коефіцієнтом залежності ТОВ «Аккорд-тур» і зміною рентабельності власного капіталу: збільшення ступеня фінансової залежності товариства від зовнішніх джерел фінансування призводить до росту рентабельності власного капіталу.

Діагностика банкрутства (табл. 2.9) є системою цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку товариства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді.

Фінансовий стан ТОВ «Акорд-тур», яке протягом аналізованого періоду має ознаки поточної неплатоспроможності, відповідає законодавчому визначенню боржника, який не в змозі виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання зі сплати зборів і податків, протягом трьох місяців після настання встановленого терміну їх сплати.

Таблиця 2.9

Ступінь неплатоспроможності ТОВ «Акорд-тур»

Показник	Значення, тис. грн.			Норматив не значення	Ступінь неплатоспроможності		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік		поточна	критична	надкритична
Поточна платоспроможність	-0,4	-0,6	0,7	> 0	< 0	< 0	< 0
Коефіцієнт покриття	1	1	11	0,1	> 0,1	> 0,1	> 0,1
Коефіцієнт забезпечення	0	0	0,91	1,5	> 1,5	< 1,5	< 1
Чистий прибуток	0,3	2,6	1,0	> 0	> 0	> 0	< 0
Ступінь неплатоспроможності	поточна	поточна	нормативне значення				

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Акорд-тур»

Таким визначався фінансовий стан на протязі трьох років аналізованого періоду.

Для своєчасного визначення формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого товариства, необхідно провести експрес-аналіз його фінансового стану за допомогою коефіцієнта Бівера:

$$KB = \frac{\text{ряд.190ф.2} + \text{ряд.120ф.2}}{\text{ряд.480ф.1} + \text{ряд.620ф.1}} \quad (2.21)$$

$$K_{Б2020} = 0,6; K_{Б2021} = 1,86; K_{Б2022} = 10.$$

Аналіз коефіцієнта Бівера показав, що ТОВ «Аккорд-тур» має задовільну структуру балансу.

Для оцінки ризику банкрутства товариства в рамках експрес-аналізу його фінансового стану використаємо Z-модель Альтмана :

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1X_5, \quad (2.22)$$

де Z – інтегральний показник рівня погрози банкрутства;

X₁ – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;

X₂ – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X₃ – рівень прибутковості активів;

X₄ – коефіцієнт фінансового ризику;

X₅ – коефіцієнт оборотності активів.

$$X_1 = \frac{\text{ряд.380ф.1} - \text{ряд.080ф1}}{\text{ряд.280ф.1}},$$

$$X_2 = \frac{\text{ряд.350ф1}}{\text{ряд.640ф.1}}, \quad X_3 = \frac{\text{ряд.050ф.2}}{\text{ряд.280ф.1}}, \quad X_4 = \frac{\text{ряд.380ф.1}}{\text{ряд.640ф.1} - \text{ряд.380ф.1}},$$

$$X_5 = \frac{\text{ряд.030ф2}}{0,5(\text{гр.3 ряд.280ф.1} + \text{гр.4 ряд.280ф.1})}.$$

Розрахунки інтегрального показника рівня погрози банкрутства представимо в таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок показника рівня погрози банкрутства ТОВ «Аккорд-тур»

Роки	Показники					
	X1	X2	X3	X4	X5	Z
2020	0	0	0	0	12	12
2021	0	0	0	0	75,5	75,5
2022	0,91	0,91	0	10	151,6	159,9

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Аналіз таблиці 2.10 показав, що за звітний період (2020-2022 рр.) ймовірність банкрутства ТОВ «Аккорд-тур» дуже низька.

Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, ТОВ «Аккорд-тур» не залежить від зовнішніх кредиторів і реалізує свою діяльність практично за рахунок власних наявних коштів без привернення зовнішнього фінансування.

Таким чином, загальний аналіз фінансового стану ТОВ «Аккорд-тур» та його складових (ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності) показав, що як з погляду довгострокової, так і короткострокової перспектив товариство є фінансово незалежним та стійким.

2.3. Аналіз корпоративної культури та конкурентних позицій ТОВ «Аккорд-тур» на ринку туристичних послуг України

Кожне з туристичних підприємств має свої власні переваги, які виділяють його на туристичному ринку. У випадку «Аккорд-тур» це великий досвід та більша кваліфікація персоналу, а отже кадри на вищому рівні. На основі попередніх досліджень, створен ій аналіз у вигляді таблички – діаграми ефективності бренду (табл. 2.11).

Дана оцінка щодо бачення бренду у 4 бали, аргументуючи тим, що компанія досить довго знаходиться на туристичному ринку та закріпила свої позиції, є впізнаною серед українського споживача та має певну довіру.

Організаційна структура – 5 балів, чітко розроблена структура персоналу та її ієрархія, що працює безперебійно, компанія пишається своїми працівниками та активно підвищує їх кваліфікацію, що допомагає бренду розвиватись. Частка ринку – 2 бали, український споживач пишається що має такий сильний та сталий туристичний бренд, але він поки що поступається іноземним конкурентам, які мають більший попит. Цільова аудиторія отримала 5 балів, адже компанія розширює свою цільову аудиторію.

Діаграма оцінки ефективності роботи компанії «Аккорд-тур»

	Слабкий / Сильний ступінь					
	0	1	2	3	4	5
Бачення бренду						
Організаційна структура						
Частка ринку						
Цільова аудиторія за віком						
Конкурентність						
Фінансові ресурси						
Технічні ресурси						

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аккорд-тур»

Намагаючись захопити більший сегмент клієнтів, фірма впроваджує соціальні проекти для людей похилого віку та надає підтримку проекту «Переможці», що також залучає нових туристів, які потім можуть стати постійними.

Щодо конкурентоспроможності, то на українському ринку «Аккорд-тур» отримує 4 бали, адже це популярний бренд що працює вже 20 років, відомий споживачам і має добру репутацію. Один з найсильніших українських туристичних фірм. Фінансове забезпечення оцінюється у 4 бали, компанія має стабільний зростаючий з кожним роком прибуток, також вкладає гроші у розвиток нових проектів та розробки нових програм турів, що відображається на швидкості росту компанії. Три бали отримав показник технічні ресурси, у туристичного оператора «Аккорд-тур» є потенціал розвитку у технічному плані, але вони передбачають затрати та час для освоєння.

Конкуренція є важливою та невід'ємною умовою ефективного розвитку бренду у будь-який ринок. Конкуруючи між собою, туристичні фірми шукають нові шляхи задоволення потреб споживачів, при цьому оптимально

використовують наявні ресурси. Основними конкурентами є такі підприємства: «Join UP!» «Coral travel», «Alf», «TPG», «Відвідай», «TEZ Tour» (рис. 2.3.) [36].

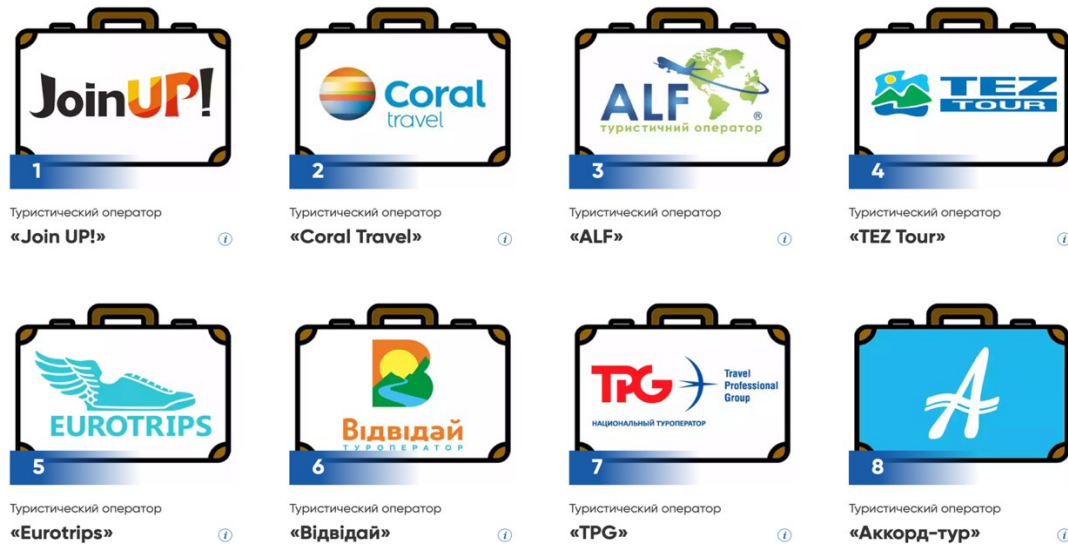


Рис. 2.3. Конкурентне середовище ТОВ «Аккорд-тур»

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Для оцінки ефективності конкурентоспроможності за приклад беремо: «Аккорд-тур» та інших переможців конкурсу «Вибір року» (див. рис. 2.3.), що посіли строчки біля досліджуваного туристичного підприємства (табл. 2.12)

Наведена таблиця побудована на основі даних, що вийшли до рейтингу оцінки найкращих компаній за результатами 2022, відповідно по ТОВ «Аккорд-тур» та подано на рисунку 2.4., а по іншим компаніям – представлено в додатках до кваліфікаційної роботи.

Також, в основу представленої оцінки покладено дані щодо корпоративної культури під час повномасштабного вторгнення.

Так, туристичний оператор «Відвідай» як і ТОВ «Аккорд-тур», і «ALF TRAVEL» вже до третього дня війни перетворив свій головний офіс на волонтерський центр. Співробітники плели маскувальні сітки, сушили овочі та фрукти для фронту та допомагали людям евакуюватися за кордон.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-тур» у порівнянні з іншими туристичними операторами

Показник конкуренції	«Аккорд-тур»	«Відвідай»	«TEZ Tour»	«Alf»	«TPG»
Пізнаванність серед споживачів	5/5	3/5	5/5	5/5	3/5
Актуальність логотипу	4/5	4/5	4/5	3/5	4/5
Актуальність слогану	4/5	3/5	4/5	3/5	4/5
Профіль пропонуванних послуг	4/5	4/5	4/5	4/5	3/5
Кількість обслужених туристів	5/5	2/5	5/5	4/5	3/5
Загальна кількість балів з 25 можливих	22	16	22	19	18

Джерело: таблиця розроблена на основі власних оцінок автора



Аккорд-тур

Аккорд-тур вже більше 15 років тому з'явився на туристичному ринку і на сьогоднішній день є дуже популярним. Його послуги здійснюються за найрізноманітніших напрямках Європи. При цьому, це може бути як автобусний тур з різних українських міст, так і авіатур. Багато українців вважають Аккорд-тур народною компанією завдяки демократичній цінній політиці.



Критерії	Дані	Оцінки
Кількість напрямків	Більш ніж 50	10/10
Власні приймаючі компанії	✓	5/10
Готелі на гарантії	багато	5/10
Частка незадоволених клієнтів	6,95%	3/10
Чий продукт пропонує ТО?	Свій тур.продукт	5/10
Агентська мережа під брендом ТО	>100	1/10
Належність до великого міжнародного холдингу	✓	1/10
Домовленості з авіакомпаніями	Власний флот	5/10
Темпи розвитку компанії		4/10
Відгуки наших клієнтів про туроператора		3/10
Загальний рейтинг		42%

Рис. 2.4. Дані рейтингу туристичних операторів за 2022 рік на прикладі ТОВ «Аккорд-Тур»

Джерело: побудовано автором за даними [37]

У травні 2022 року компанія, що зберегла свій колектив, відновила основну діяльність та вже обслужила понад 5000 туристів. Загалом, за твердженням управління, діяльність компанії відновилася приблизно на 50-60%, але пріоритет зараз має внутрішній туризм: екскурсії та тури Карпатами [37].

Більше того, туроператор офіційно заявляє, що 50% прибутку компанія виділяє на потреби ЗСУ.

Серед іншого колектив компанії Travel Professional Group, що на ринку туристичних послуг із 1994 року і є афілійованим учасником найбільшої туристичної спільноти – Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та має партнерську мережу туристичних операторів у понад 40 країн світу.

«ALF TRAVEL» займає лідируючу позицію на ринку туристичних послуг України. У активі компанії понад 30 власних операторських напрямів. Масовий туроператор, який у довоєнний час був одним із лідерів адриатичних маршрутів. Компанія продовжила свою роботу і під час війни, зумівши зберегти свій колектив, а навесні почала активно розвивати автобусні напрямки. Зараз у пріоритетах туроператора – десятки літніх «пляжних» турів до Албанії, Болгарії, Туреччини, Хорватії та Чорногорії.

До того ж компанія дуже активна в соціальних мережах і веде жваве листування з українцями, максимально широко висвітлюючи свою діяльність – як у питаннях нових маршрутів, так і у допомозі ЗСУ та благодійним фондам, які допомагають українцям, які залишилися без даху над головою під час війни.

Основним конкурентом є компанія TEZ TOUR – міжнародний туристичний оператор, який організовує тури для мандрівників із країн СНД.

Портфель компанії налічує понад 25 країн, співпраця TEZ TOUR з більш ніж 20 міжнародними та національними компаніями, що працюють на відправлення та прийом туристів, дозволяє туроператору якісно надавати послуги [37].

Профіль туроператора – високоякісне обслуговування клієнтів на найпопулярніших напрямках закордонного туризму. TEZ TOUR спеціалізується на наданні туристичних послуг, представлених у різних сегментах ринку: масовий туризм, корпоративні поїздки та групові виїзні заходи, бронювання готелів та авіаквитків, дитячий відпочинок, а також VIP-тури.

У всіх країнах клієнтів обслуговують висококваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи у туристичній сфері, що забезпечують підтримку туристів на відпочинку та оперативне вирішення будь-яких питань [38].

Незважаючи на таких потужних конкурентів, досліджуване підприємство утримує позицій лідера на ринку саме завдяки чіткій структурі цінностей ТОВ «Аккорд-Тур»:

По-перше, безпека – надання пріоритету безпеці співробітників та гостей шляхом впровадження надійних протоколів безпеки, планів готовності до надзвичайних ситуацій і навчальних програм, щоб забезпечити безпечний і приємний досвід для всіх.

По-друге, орієнтація на клієнта – потреби та вподобання клієнтів у центрі всіх операцій, від бронювання житла та планування заходів до вирішення запитів гостей і швидкого та ефективного вирішення проблем.

По-третє, гостинність – прагнення надавати виняткове обслуговування клієнтів і створювати привітні та незабутні враження для гостей. Гостинність часто є основою індустрії туризму, стимулюючи повторний бізнес і позитивні рекомендації.

В четвертих, культурна чутливість і повага – визнання та повага до різноманітних культур, традицій і звичаїв гостей, співробітників і місцевих громад. Цінування культурної чутливості допомагає розвивати позитивну взаємодію та стосунки в індустрії туризму.

В п'ятих, екологічна стійкість – демонстрація прихильності до практики відповідального туризму, яка мінімізує негативний вплив на навколишнє

середовище, зберігає природні ресурси та зберігає красу та цілісність напрямків для майбутніх поколінь.

В шостих, залучення громади – взаємодія та підтримка місцевих громад через відповідальні туристичні ініціативи, партнерство з місцевими підприємствами та організаціями та внесок у проекти розвитку громади.

В сьоме, якість і досконалість – прагнення до досконалості в усіх аспектах діяльності, включаючи якість розміщення, зручності, послуги та досвід гостей. Підтримання високих стандартів якості допомагає виділити туристичні організації та підвищити їхню репутацію на конкурентному ринку.

В восьме, інновації та креативність – заохочення інновації та креативності у розробці продуктів, маркетингових стратегіях і досвіді гостей, щоб залишатися актуальними та відрізнитися від конкурентів. Застосування нових технологій і тенденцій може допомогти туристичним організаціям задовольнити мінливі переваги та очікування клієнтів.

В дев'яте, розвиток і благополуччя співробітників – інвестування в навчання, розвиток і благополуччя співробітників, щоб гарантувати, що вони мають знання, навички та підтримку, необхідні для надання виняткових послуг і сприяння успіху організації.

Слід також додати, що підприємству притаманна певна етика бізнесу, ґрунчкість та адаптивність, що дозволили під час повномасштабного вторгнення вистояти попри всі негаразди, швидко змінюючись і коригуючи операції відповідно до нових викликів і можливостей.

І навіть зараз, ТОВ «Аккорд – тур» постійно вдосконалюється, сприяючи культурі безперервного вдосконалення та навчання, де цінується зворотній зв'язок, а процеси регулярно оцінюються та вдосконалюються для підвищення ефективності, результативності та задоволеності гостей.

Ці цінності разом формують корпоративну культуру туристичного оператора, керуючи процесом прийняття рішень, поведінкою та взаємодією на всіх рівнях організації. Віддаючи перевагу цим цінностям, «Аккорд-тур» досі користується довірою не лише співробітників, а й споживачів, буде

лояльність і позитивні відносини з гостями, працівниками та спільнотами, сприяючи довгостроковому успіху та стійкості в динамічній індустрії туризму.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аккорд-тур» діє на туристичному ринку України 20 років (станом на 2024 рік).

Метою діяльності ТОВ «Аккорд-тур» є виявлення потреб підприємств, організацій і громадян у послугах, які їм надаються, задоволенні їх на високому рівні і отриманні на цієї основі відповідного прибутку.

ТОВ «Аккорд-тур» є найкрупнішим туроператором України, адже він співпрацює з більше ніж 6 тис. туристичних фірм та компаній, має 5 філій по Україні та здійснює свою господарчу діяльність на підставі нормативно-правових документів України, міжнародних угод, а також установчих документів.

Проведений аналіз доводить, що в динаміці активів спостерігається тенденція зростання оборотних активів: темпи зростання склали 280% в 2021 р., але в 2022 р. спостерігається зменшення темпів зростання до 78,6%. На початку 2021 р. балансова стаття «Дебіторська заборгованість» носила переважний характер: її доля в складі оборотних активів склала 80%, темп зростання – 150%. Висока частка заборгованості пов'язана з тим, що в цей період ТОВ «Аккорд-тур» розширивши сферу своєї діяльності (надання туристичних послуг), збільшило кількість клієнтів. Товариство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з споживчого попиту, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку фірми, підвищення рівня особистих доходів її працівників.

Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Аккорд-тур» в 2022 зріз порівняно з попереднім періодом. Аналіз чистої рентабельності реалізованої продукції показав, що відбулося поступове зменшення її значення з 0,1 до

0,005 і свідчить про повний вплив структури капіталу та фінансування товариства на його рентабельність.

Аналіз конкурентного середовища підприємства дозволив виділити певних конкурентів, які мають конкурентні переваги, що слід вивчати та імплементувати в діяльність «Аккорд-тур». Саме цьому буде присвячено подальше дослідження.

Однак, слід зауважити, що незважаючи на повоєнний стан та висококонкурентне середовище, туристичний оператор демонструє високі показники економічного розвитку, сталості працівників, а також вірності корпоративним цінностям.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

3.1. Визначення та опис необхідних довгострокових процесів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-тур» в туристичній системі України

Загальна конкурентоспроможність українського туризму та показники конкурентоспроможності його окремих галузей до 2022 року були доволі низькими, що пов'язано в тому числі з відсутністю доступу до фінансування малого та середнього бізнесу. Капітальні інвестиції в послуги розміщення та харчування становили лише 0,4 % від загального обсягу капітальних інвестицій в економіку України у 2018-2021 роках. Понад 90% загальних капіталовкладень відбулось за рахунок внутрішніх ресурсів компаній сектора. Близько 98 % інвестицій було спрямовано на матеріальні активи, такі як будівництво та реконструкція будівель (59 %) та машини та обладнання (28 %), тоді як 1,5 % інвестиційних коштів було використано на придбання програмного забезпечення [39].

Війна та зміни в економічній структурі, які вона викликала, можуть знизити і без того слабкі інвестиції в довгостроковій перспективі. Доступ до фінансування є одним з ключових стримуючих факторів для повоєнного відновлення та розвитку МСБ, тому реалізація всіх поставлених в цій Дорожній карті завдань неможлива без реалізації саме цього завдання.

Беручи до уваги поточну загальну фінансову ситуацію та умови ведення бізнесу в Україні, а також час, необхідний для впровадження процесів, які можуть досягти відчутних покращень, необхідно вжити заходів для оптимізації умов фінансування представників туристичного бізнесу .

Наразі, за даними Світового Банку, представники малого бізнесу, до якого можна віднести і ТОВ «Аккорд-тур», має меншу ймовірність отримати банківські кредити, ніж великі компанії; а для запуску бізнесу частіше покладаються на внутрішні кошти або гроші від друзів і сім'ї. Витрати на адміністрування операційної діяльності, пов'язані з фінансовими операціями, є дуже суттєвими відносно прибутку, що призводить до тінізації або перекладання цих сум на покупців.

Потреби у фінансуванні в туристичному секторі України наразі оцінюються в понад 5 мільярдів доларів США між 2023 і 2033 роками [39]. Сектор гостинності потребуватиме найбільшої частки фінансування, за оцінками, 2 мільярди доларів будуть потрібні для відновлення або створення малих, середніх і великих готелів, хостелів та інших закладів розміщення по Україні.

Вивчення дорожньої карти розвитку туристичного бізнесу в Україні до 2033 року, а також виявлення конкурентних переваг Аккорд-туру дозволяють сформулювати завдання які вже сьогодні можна виконувати як на рівні держави, так і на рівні туристичного оператора (табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Завдання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
ТОВ «Аккорд-тур» в туристичній індустрії України

Мета	Завдання для туристичної індустрії та відповідних інституцій	Завдання ТОВ «Аккорд-тур»
1. Доступ до ринків – існує потреба у формуванні та зміцненні туристичного попиту, а значить – у масштабних маркетингових заходах: розроблення системи аналітики цільових ринків і адаптація туристичної пропозиції до їх вимог,	1. Розроблення та реалізація національної / регіональних / локальних маркетингових стратегій і планів просування туристичного продукту різного рівня за участі туристичного бізнесу. Регулярна глибока діагностика цільових ринків (щонайменше 5 ринків), включаючи аналіз поточного іміджу України та оцінка	1. Оцінка конкурентоспроможності, ключових конкурентів, моделі аудиту поточного брэнда; Участь у створенні національної мережі туристичних брэндів України. 2. Участь у розробленні правових засад для

<p>формування іміджу, брендинг та ребрендинг країни та її регіонів, проведення тематичних кампаній, міжнародних івентів тощо. Підтримка в сфері маркетингу забезпечить малому бізнесу видимість на внутрішньому та міжнародному ринках.</p>	<p>потенціалу ринку, складання ринкових профілів з виділенням поведінкового контексту та розповсюдження інформації та вироблених на її основі рекомендацій на професійних онлайн платформах та через проведення спеціальних заходів консультативного характеру.</p> <p>2. Створення національної мережі туристичних брендів України (області, райони, міста, територіальні громади, курорти, туристичні території), визначення завдань брендів у кожному конкретному випадку — зміна сприйняття, підвищення присутності, підвищення сили або статусу бренда тощо;</p> <p>3. Формування промо-пакетів для туристичних операторів і інших посередників, блогерів, медіа тощо.</p>	<p>використання бізнесом туристичних брендів.</p> <p>3. Входження до цілісної системи цифрового маркетингу туристичних DESTINATION на всіх цифрових платформах (туристичні вебсайти, соціальні мережі, блогосфера тощо). Найкращою моделлю для реалізації цього завдання є система «національний сайт / сайти DESTINATION з спільним доменом контекстна реклама + SEO на цільових ринках мобільні додатки країни та локальних DESTINATION SMM в популярних на цільових ринках соцмережах нативна реклама.</p>
<p>2. Доступ до людських ресурсів та їх перекваліфікація – існує проблема сприйняття молоддю роботи, особливо в секторі саме гостинності, як неprestижної, тимчасової форми додаткового заробітку, відмова роботодавців працевлаштовувати людей старшого віку тощо.</p>	<p>1. Проведення інформаційної кампанії сектора туризму та гостинності щодо особливостей організації робочих місць для ветеранів з інвалідністю; надання консультативної підтримки роботодавцям з питань зайнятості ветеранів / осіб з інвалідністю / ВПО; позитивного досвіду ефективних програм корпоративної соціальної відповідальності за напрямом забезпечення зайнятості ветеранів / осіб з інвалідністю / ВПО.</p> <p>2. Лобіювання таких інструментів, як відшкодування / звільнення від сплати податків за відповідну особу;</p> <p>3. Включення тематичних консультативних, менторингових та освітніх програм до пропозиції центрів підтримки підприємництва, агенцій місцевого / регіонального розвитку,</p>	<p>1. Участь у державних програмах підтримки бізнесу: програма залучення безробітних до організації підприємницької діяльності та державна цільова підтримка здобуття освіти, перекваліфікації або підвищення кваліфікації.</p> <p>2. Проведення власними силами підвищення кваліфікації, а також надання допомоги в підвищенні кваліфікації та перекваліфікації в секторі туризму та гостинності, в тому числі – одноразових виплат / сертифікатів на здобуття нової професії/кваліфікації в рамках роботи Аккорд-тур.</p> <p>3. Заохочення фірм – партнерів Аккорд-тур до навчання та сертифікації цифрових компетенцій для через стимулювання пільгами, ваучерами тих,</p>

	<p>торгово-промислових палат, центрів навчання осіб третього віку, ВПО тощо у пріоритетних для розвитку туризму регіонах.</p> <p>4.Розроблення та підтримка програм дуальної освіти в навчальних закладах, що готують фахівців для сектора туризму та гостинності.</p> <p>5.Розроблення та підтримка програм навчання для працівників сектора туризму та гостинності щодо надання психологічної допомоги відвідувачам засобів розміщення та ресторанного господарства, а також щодо особливостей надання послуг особам із інвалідністю (особливо при втраті кінцівок) в контексті доступного туризму (Accessible Tourism for All).</p>	<p>підтвердив рівень компетентності.</p> <p>4.Започаткування інституту наставництва у робітничих професіях, особливо пов'язаних із сферою гостинності, із забезпеченням працевлаштування випускників.</p> <p>5.Надання фінансової та технологічної підтримки для продовження освіти протягом життя (lifelong learning) з метою зниження проблеми розриву навичок (skills mismatch).</p>
<p>3.Розробка диференційованого туристичного продукту – війна призупинила роботу з розвитку багатьох проектів внутрішнього туризму, логістичні зв'язки були зруйновані, ініціатори проектів і залучені бізнеси часто змушені були покинути місця дислокації</p>	<p>1.Визначення та пріоритизація територій розвитку туризму з урахуванням ресурсного, безпекового чинників, чинника транспортної доступності та готовності громад.</p> <p>2.Надання фінансової підтримки на розроблення програм медичного туризму із залученням іноземних спеціалістів.</p>	<p>1.Розроблення тематичних пакетів для модульних турів з характерних для DESTINAЦІЙ видів туризму, адаптованих до потреб різних цільових ринків, а також під потреби людей з інвалідністю.</p> <p>2.Участь Аккорд-тур в розробленні та розвитку туристичного продукту та включення цих продуктів до комплексних розвиткових стратегій регіонального/ локального рівня.</p>

Між тим, реалізація всіх поставлених вище завдань відновлення туристичного бізнесу в секторі туризму та гостинності України вимагає інституціоналізації процесів, створення, як мінімум, робочих груп у складі провідних стейкхолдерів з широким представництвом малого та середнього бізнесу за кожним регіоном/ громадою, як максимум – дієвих організацій з управління туризмом з представництвом влади і бізнесу.

Елементом інституціоналізації є також і процес стратегічного планування розвитку туризму. Упродовж останніх десятиліть багато секторальних планів і стратегій були розроблені в Україні на різних рівнях управління туризмом. Всі вони мали на меті підвищення конкурентоспроможності національного / регіонального / локального туристичного продукту, прискорення розвитку сектора туризму та гостинності.

Львівський регіон, де розташовано і діє ТОВ «Аккорд – тур» включав туризм до стратегічних пріоритетів свого розвитку та саме він входить до кластеру конкурентоздатність агломерації (Додаток Д) [40].

Завдяки своєму історико-культурному потенціалу і розвинутій індустрії дозвілля він набув репутацію міжнародно визнаного туристичного центру. Однак, туристична галузь зазнала значного негативного впливу після початку повномасштабного російського вторгнення. Обсяг туристичних потоків різко знизився, практично повністю зупинився міжнародний туризм. Але через віддаленість від зони бойових дій і відносно менші безпекові ризики Львів і навколишні громади зберігають свою привабливість як місце прихистку та емоційного відновлення. Переорієнтація саме на ці категорії приїжджих сьогодні стала пріоритетом для туристичного кластеру.

Розвиток Львівського регіону значною мірою залежить від залучення зовнішніх ресурсів – інвестицій, транзитних транспортних потоків, притоку і утримання людських ресурсів тощо. А це в свою чергою визначається її конкурентними позиціями і місцем, яке вона займає в регіональній, національній та міжнародній мережі. Саме тому посилення конкурентоздатності є однією з стратегічних цілей розвитку Львівської агломерації, тому такі підприємства як ТОВ «Аккорд-тур» мають зайняти нішу підприємств, які підтримують розвиток конкурентоспроможності не лише власного підприємства, а й регіону в цілому.

Залучення крупних підприємств з сильною корпоративною культурою та цінностями дозволить уникнути певної декларативності завдань, дозволить моніторити ефективність їх виконання та використовуючи існуючі на

підприємстві механізми та ресурси для їх реалізації, утримувати конкурентні позиції регіону та підприємств індустрії туризму в повоєнні часи та в достроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора

На ефективність роботи ТОВ «Аккорд-тур» в процесі впровадження корпоративної культури впливають чинники, що сприяють створенню конкурентних переваг, а саме: наявність торгової марки підприємства; володіння власним туристичним продуктом; професіоналізм працівників підприємства; креативність мислення працівників підприємства; розкриття творчого та професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників під впливом існуючої корпоративної культури; ставлення до споживачів послуги тощо.

Отже, модель успішної діяльності підприємства під впливом корпоративної культури подана шістьма силами, які формують його конкурентний імідж (рис. 3.1).

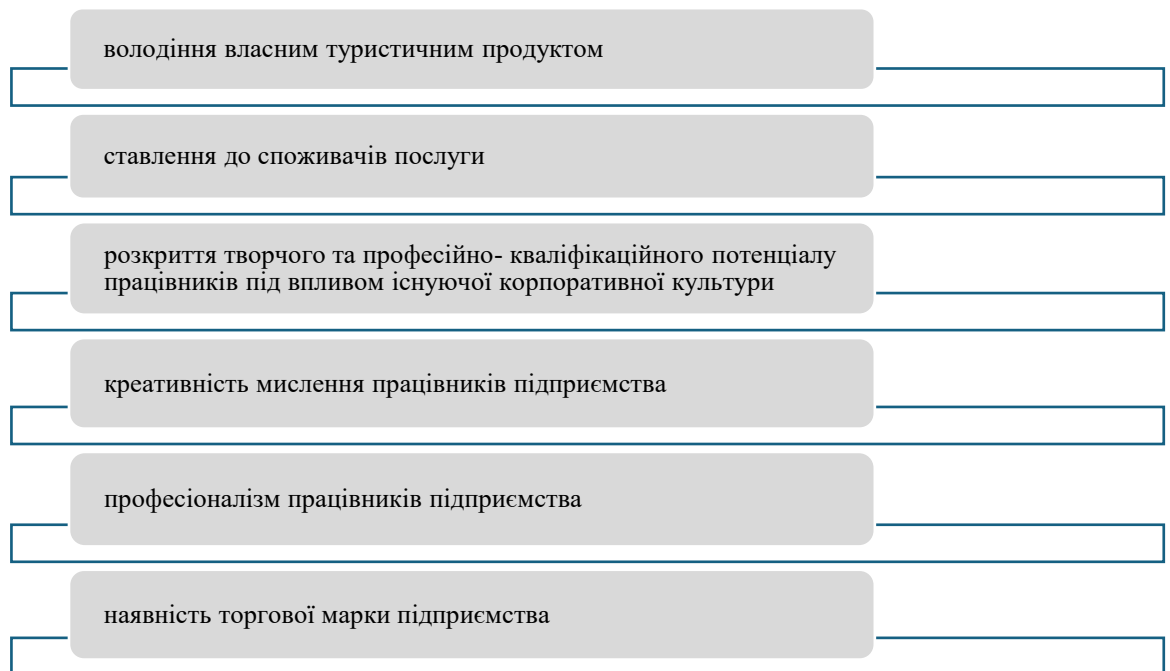


Рис. 3.1. Модель конкурентоспроможної діяльності ТОВ «Аккорд-тур»

Джерело: складено автором самостійно

У цьому контексті основне завдання ТОВ «Аккорд-тур» полягає в тому, щоб ресурси, які воно використовує, мали позитивний ефект і працювали на користь їхнього корпоративного іміджу.

На нашу думку, створення корпоративної культури є одним із чинників, що сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників підприємства і, таким чином, дає йому змогу продуктивно використовувати трудові ресурси. З цієї точки зору корпоративну культуру можна розглядати як постійну конкурентну перевагу підприємства та позитивну тенденцію його конкурентоспроможності.

ТОВ «Аккорд-тур» в повоєнні часи та постпандемічні намагається утримувати конкурентні позиції та вести соціально-відповідальний бізнес. Крім того, підприємство утримує рівень обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим перед менеджментом туристичного оператора постає завдання вдосконалення корпоративної культури, яка безпосередньо пов'язана з якістю обслуговування, головним чином шляхом формування здорового клімату всередині компанії, що має на меті утримати існуючі кадри, від яких безпосередньо залежить успіх туристичного оператора.

Формування унікальної корпоративної культури підвищує привабливість туристичного оператора для туристичних фірм та споживачів туристичного продукту і дає змогу йому вижити в умовах жорсткої конкуренції сьогодення. Позитивний імідж підприємства безпосередньо пов'язаний з корпоративною культурою, і основний акцент у її формуванні робить керівник. Завдання керівника – сформувати команду, яка поділяє його ідеї та цінності, а також шукає інноваційні способи управління компанією.

З метою удосконалення корпоративної культури пропонуємо модель потенціалу, яку топ менеджмент ТОВ «Аккорд-тур» може використовувати під час утримання та вдосконалення своєї команди (рис. 3.2.)

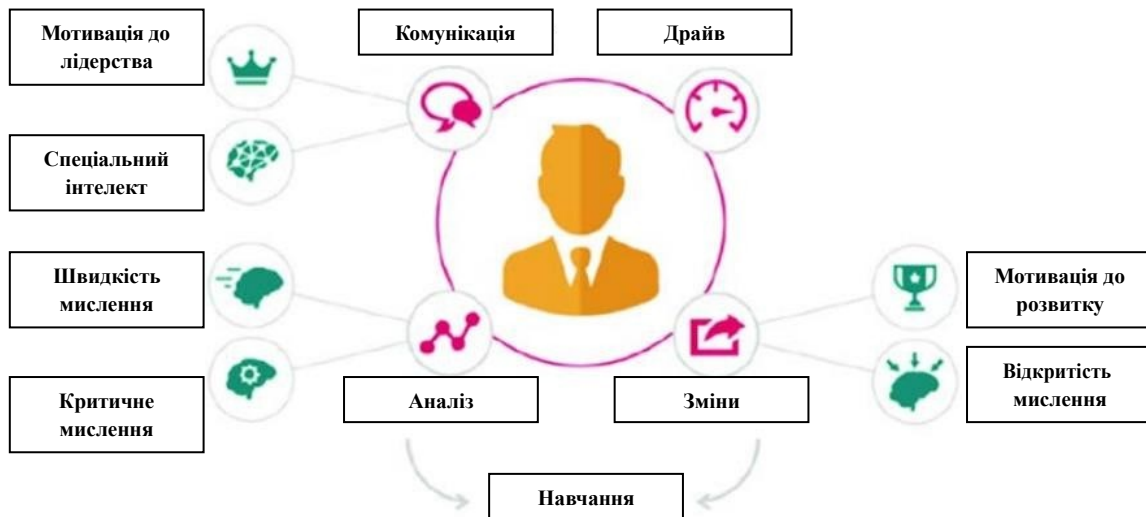


Рис. 3.2. Модель розвитку потенціалу працівників ТОВ «Аккорд-тур»

Джерело: побудовано автором на основі [41]

Оцінка потенціалу працівників ТОВ «Аккодр-тур» повинна бути елементом корпоративної культури, фундаментом його конкурентоспроможності, а міцність цього фундаменту характеризується компетентністю, мотивацією та саморозвитком працівників. Тому необхідно постійно оцінювати персонал за різними напрямками, оскільки ефективність управління людськими ресурсами підприємства визначається сукупністю знань керівництва про потенціал усього трудового колективу.

Особливу увагу слід також приділити менеджерам, які відповідають за управління закладом. Таким чином, стратегічні цілі підприємства можуть бути досягнуті на основі традицій та ідеології, які поділяють всі співробітники.

У туристичному бізнесі корпоративні стандарти є важливою рисою корпоративної культури.

Стандарти культури підприємства базуються на посадових обов'язках співробітників, методах заохочення та винагороди, правильному догляді та правилах спілкування з гостями. Основне завдання співробітників підприємства – допомагати клієнтам. Стандарти корпоративної культури передбачають певну філософію підприємства: клієнт – на першому місці,

співробітник – на другому. В корпоративній культурі основний акцент робиться на професіоналах, які є ефективними в команді. Крім того, велика увага приділяється обов'язкам персоналу й тому, як вони повинні поводитися в певних ситуаціях.

Серед основних принципів, на основі яких має вибудовуватися подальша корпоративна культура ТОВ «Аккорд-тур», такі:

головним завданням закладу є розкриття творчого потенціалу його співробітників, стимулювання їхнього креативного мислення у досягненні основної мети підприємства;

доходи від виробничої діяльності мають бути результатами досягнення всіх працівників підприємства і, відповідно, всі працівники мають право на винагороду за отримані результати;

працівники підприємства в процесі власної діяльності орієнтуються на стиль роботи керівника, беручи з нього позитивний приклад;

керівник дотримується основних норм і правил ділової етики та прийнятої корпоративної культури підприємства.

Оскільки корпоративна культура вважається багатограним феноменом, без відповідних заходів важко відобразити в цифрах справжній економічний ефект від її розвитку. Усі розраховані показники можуть бути лише припущенням. Проведемо розрахунок програми комплексних заходів щодо вдосконалення роботи персоналу ТОВ «Аккорд-тур». В контексті цього розрахунку залучимо найперспективніші напрями навчання, які дадуть змогу підвищити професійний рівень працівників туристичного підприємства (табл. 3.2).

Таким чином, розраховані витрати на заходи щодо вдосконалення роботи ТОВ «Аккорд-тур» з розрахунку на 1 рік становитимуть 117 500 грн. Здійснимо розрахунок економічного ефекту від вказаних заходів беручи за основу дані по підприємству.

Таблиця 3.2

Витрати на заходи щодо вдосконалення роботи ТОВ «Аккорд-тур»

Найменування	Вартість, грн	Кількість співробітників	Відповідальність
Підвищення кваліфікації працівників	15 000	10	Директор
Курси підвищення рівня обслуговування	12 500	10	Адміністратор
Мотивація персоналу	50 000	25	Директор
Розробка маркетингових заходів	40 000	-	Маркетолог
Разом:	117 500	-	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Аккорд-тур»

Значення показника плинності кадрів є значущим і вимагає від керівництва ТОВ «Аккорд-тур» прийняття рішень, закладених у скорочення кількості звільнень, оскільки це, на нашу думку, знижує ефективність роботи підприємства загалом. Плинність кадрів негативно позначається на роботі підприємства, не дає змоги сформуватися в трудовому колективі корпоративному духу, спричиняючи зниження виробничих показників та ефективності роботи. Ймовірно, за реалізації запропонованих заходів відбудеться зниження плинності кадрів.

Таким чином, розробка заходів щодо підвищення ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу дасть змогу скоротити кількість працівників, що звільняються, і як наслідок – скоротити витрати на пошук і залучення персоналу.

При реалізації запропонованих заходів скоротиться кількість працівників, які звільняються, що сприятливо вплине на психологічний клімат і дозволить закладу скоротити витрати на пошук, відбір і залучення співробітників. Таким чином, можна дійти висновку, що реалізація запропонованих заходів дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємства. Внаслідок здійснення заходів щодо вдосконалення роботи з персоналом значно розширюється коло необхідних умов та стимулів для

найбільш повної реалізації трудового потенціалу кожним працівником на конкретному робочому місці, структура системи мотивації персоналу підприємства стане стійкішою, сприятиме гармонізації інтересів підприємства та окремих працівників.

Висновки до розділу 3

Управління корпоративною культурою через удосконалення роботи з персоналом ТОВ «Аккорд-тур» має представити підприємство як єдиний соціальний організм.

Оцінка потенціалу працівників ТОВ «Аккорд-тур» повинна бути елементом його корпоративної культури, фундаментом конкурентоспроможності, а міцність цього фундаменту характеризується компетентністю, мотивацією та саморозвитком працівників. Тому необхідно постійно оцінювати персонал за різними напрямками, оскільки ефективність управління людськими ресурсами підприємства визначається сукупністю знань керівництва про потенціал всього трудового колективу.

За умов розвитку корпоративної культури та утримання конкурентних позицій в регіоні через участь в реалізації програми розвитку Львівщини до 2027 року підприємство має всі шанси на утримання позицій головного гравця на ринку туристичних послуг в Україні в повоєнні часи та перспективі.

ВИСНОВКИ

З метою аналізу теоретичних положень і розробки практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур» було виконано ряд завдань, які стали основою наступних висновків.

По-перше, узагальнення теоретичного уявлення щодо сутності корпоративної культури, її місця та ролі в забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства дозволяють стверджувати про існування цього зв'язку.

По-друге, опрацювання міжнародного досвіду формування корпоративних культур дозволило провести аналіз схеми взаємодії національної культури, корпоративної культури і культури індивіда, які дозволили дійти висновку, що всі корпоративні культури світу спираються на розвиток особистості, професійні якості якої складають штат співробітників, з якого і формується корпоративна культура і ефективні заходи по збереженню конкурентоспроможності.

По-третє, аналіз господарської діяльності туристичного підприємства представлено на прикладі «Аккорд-тур», що діє на туристичному ринку України 20 років (станом на 2024 рік).

Метою діяльності ТОВ «Аккорд-тур» є виявлення потреб підприємств, організацій і громадян у послугах, які їм надаються, задоволенні їх на високому рівні і отриманні на цієї основі відповідного прибутку.

ТОВ «Аккорд-тур» є найкрупнішим туроператором України, адже він співпрацює з більше ніж 6 тис. туристичних фірм та компаній, має 5 філій по Україні та здійснює свою господарчу діяльність на підставі нормативно-правових документів України, міжнародних угод, а також установчих документів.

Проведений аналіз доводить, що в динаміці активів спостерігається тенденція зростання оборотних активів: темпи зростання склали 280% в 2021

р., але в 2022 р. спостерігається зменшення темпів зростання до 78,6%. На початку 2021 р. балансова стаття «Дебіторська заборгованість» носила переважний характер: її доля в складі оборотних активів склала 80%, темп зростання – 150%. Висока частка заборгованості пов'язана з тим, що в цей період ТОВ «Аккорд-тур» розширивши сферу своєї діяльності (надання туристичних послуг), збільшило кількість клієнтів. Товариство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з споживчого попиту, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку фірми, підвищення рівня особистих доходів її працівників.

Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Аккорд-тур» в 2022 зріз порівняно з попереднім періодом. Аналіз чистої рентабельності реалізованої продукції показав, що відбулося поступове зменшення її значення з 0,1 до 0,005 і свідчить про повний вплив структури капіталу та фінансування товариства на його рентабельність.

По-четверте, аналіз конкурентного середовища підприємства дозволив виділити певних конкурентів, які мають конкурентні переваги, що слід вивчати та імплементувати в діяльність «Аккорд -тур».

В п'ятих, запропоновано необхідні довгострокові завдання забезпечення конкурентоспроможності як на рівні туристичної індустрії, так і для ТОВ «Аккорд-тур» безпосередньо, а саме : доступ до ринків, доступ до людських ресурсів та їх перекваліфікація, розробка диференційованого туристичного продукту.

В шосте, обґрунтовано напрями розвитку корпоративної культури у системі конкурентних переваг туристичного оператора, а саме: запропонована модель конкурентоспроможної діяльності ТОВ «Аккорд-тур» , а також модель розвитку потенціалу працівників. Розраховані витрати на заходи щодо вдосконалення роботи туристичного оператора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
2. Роббінз С. Основи організаційної поведінки (8-е видання). 2006. 408 с.
3. Козлова І. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства / І. М. Козлова, О. М. Костіна. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 60–66.
4. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Х. Стамбульська, Х. С. Передало. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 01.03.2024)
5. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. Л. І. Міхов. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № . С. 42-46.
6. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 176–182
7. Корпоративна культура. за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
8. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.
9. Чернишова Т. О., Немченко Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення: 01.03.2024)
10. Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.

11. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації: навчально-методичний посібник. URL: <http://www.centre-kiev.kiev.ua/bib/files/nmm/5.pdf>. (дата звернення: 10.03.2024)
12. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молотова І.О. Менеджмент. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 335 с.
13. Нагара М.Б. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства: іманентний взаємозв'язок. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/5685>. (дата звернення: 15.03.2024)
14. Романюк І.А. Формування корпоративної культури та ділової репутації туристичних підприємств. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon_i_Management/EIM-2016.pdf#page=26. (дата звернення: 09.03.2024)
15. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. URL: <http://nebotan.info/civilization.php>. (дата звернення: 25.02.2024)
16. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура: навч. посіб. К.: Технодрук, 2012. 185 с.
17. Сазонова Т. О. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Т. О. Сазонова, І. П. Потапюк, В. В. Шаповал. Економічний форум. 2020. № 4. С. 138-144.
18. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 21–25.
19. Перезовова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. І. В. Перезовова./ Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_17 (дата звернення: 25.03.2024)
20. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105-116.
21. Boniface M. Organization culture as driver of competitive advantage / Madu Boniface. // Journal of Academic and Business Ethics, 2012. –№5. С. 1–9.

22. Mashal A. The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector / A. Mashal, S. Saima. // *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. – 2014. – №14. – С. 20–29.
23. Meyer Junior V. The Influence of Culture in International Business / V. Meyer Junior, B. Meyer, J. Murphy. // *EnANPAD*. – 2006. – С. 1–13.
24. O'Donnell O. Understanding and Managing Organisational Culture / O. O'Donnell, R. Boyle. – Dublin: CPMR Discussion Paper, 2008. – 95 с.
25. Omotayo O. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities / O. Omotayo, A. Adenike. // *Journal of Competitiveness*. – 2013. – №5. – С. 115–133.
26. Piłat P. How organizational culture influences building a learning organization / PiłatPiłat. // *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4*. – 2016. – №1. – С. 83–92
27. Preissing D. Organizational Culture and Integration of Older Employees: The German Experience / D. Preissing, F. Loennies. // *Journal of New Business Ideas & Trends*. – 2011. – №9. – С. 28–42.
28. Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / О. П. Стрельбіцька, П. А. Стрельбіцький. // *Вісник Кам'янець- Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. – 2015. – №10. – С. 323–333.
29. Schein E. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar Schein. – San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004. – 437 с. – (Third Edition).
30. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців / А. Скуратівський // *Вісник УАДУ при Президентові України*. – 2002. – № 1. – С. 255-261.
31. Статут ТОВ «Аккорд-тур».
32. ТОВ «Аккорд-тур» URL : <https://clarity-project.info/edr/32800179>
(дата звернення: 20.02.2024)

33. Офіційна сторінка ТОВ «Аккорд-тур» URL :
<https://www.accordtour.com> (дата звернення: 01.02.2024)
34. Баланс ТОВ «Аккорд-Тур»
35. Звіт про фінансові результати ТОВ «Аккорд-Тур».
36. Національний рейтинг туристичних компаній України 2022. URL :
<https://www.elitukraine.com/nacionalnii-reiting-turisticheskikh-kompanii-ukrain/>
(дата звернення: 10.03.2024)
37. Національна рейтингова платформа URL :
<https://www.elitukraine.com/aspt/tpg/> (дата звернення: 20.03.2024)
38. Роль міжнародних туристичних операторів на туристичному ринку України URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/10.pdf]
(дата звернення: 15.03.2024)
39. Національна туристична організація України (2024).
https://nto.ua/index_ua.html (дата звернення: 01.02.2024)
40. Стратегія розвитку Лаврської агломерації до 2027 року (проект) (2023). URL: <https://loda.gov.ua/news/81454> (дата звернення: 30.02.2024)
41. Potencial in Focus. HRTimes. 2017. №31. URL:
<https://www.ecopsy/insights/potential-in-focus> (дата звернення: 14.03.2023).

ДОДАТКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО:

ПРОТОКОЛОМ №101
ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРІВ УЧАСНИКІВ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АККОРД-ТУР»
від 18 грудня 2020 року

СТАТУТ Товариства з обмеженою відповідальністю «АККОРД-ТУР» (нова редакція)

Стаття 2. Мета і предмет діяльності

2.1. Товариство створене з метою здійснення туристичної діяльності, задоволення громадських потреб у його продукції, роботах, послугах з реалізації на основі прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників та трудового колективу Товариства.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

Основні види діяльності:

Відповідно до положень Закону України «Про туризм» виключною діяльністю Товариства є:

- **туроператорська діяльність.**

Товариство здійснює також турагентську діяльність.

Для забезпечення створення туристичного продукту Товариство надає характерні послуги, здійснює реалізацію та надання інших туристичних послуг, а також здійснює посередницьку діяльність по наданню таких видів характерних послуг туристам:

- посередництво щодо послуг різних видів страхування туристів та їх майна (у тому числі страхування транспортних засобів тощо), оренда транспортних засобів;
- послуги туристичних гідів (організація екскурсійної програми);
- інформаційно-консультаційні послуги;
- посередництво у наданні послуг харчування туристів;
- послуги у сфері культури (музеї, театри, зоопарки, заповідники, ботанічні сади тощо);
- послуги з організації відпочинку та розваг;
- послуги з організації та проведенні розважально-видовищних заходів із залученням артистів, співаків, творчих колективів та інших розважальних груп з України та із-за кордону;
- спортивні та рекреаційні послуги (послуги гольф-клубів, лижних баз, пляжів, шкіл верхової їзди, оренди туристичного та спортивного знаряддя тощо);
- посередництво у наданні оздоровчих, лікувальних послуг;
- посередництво у наданні послуг залізничного, автомобільного, повітряного, річкового, морського транспорту (продаж та бронювання квитків, оформлення проїзних документів, тощо);
- посередництво у наданні фінансових послуг (обмін валют, обслуговування туристичних кредитів та кредитних карт);
- надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України (паспортно-візові послуги);
- послуги з розміщення туристів:
 - в готелях, мотелях тощо;
 - курортних закладах (санаторії, пансіонати тощо);
 - послуги кемпінгів та таборів відпочинку.

Товариство надає супутні туристичні послуги, а також здійснює посередництво у наданні супутніх послуг та товарів у разі їх замовлення туристами.

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		
ТОВ "Аккорд-Тур"	за ЄДРПОУ	2023	01	01
Територія ЛЬВІВСЬКА	за КАТОТТГ 1	32800179		
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	UA46060250010515336		
Вид економічної діяльності	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб		79.12		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон		2328383		

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

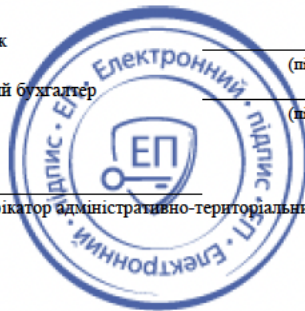
Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21 597,0	21 593,0
Первісна вартість	1001	22 162,0	22 162,0
Накопичена амортизація	1002	(565,0)	(569,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	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	-	-
Усього за розділом I	1095	28 332,0	30 455,0
II. Оборотні активи			
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
Усього за розділом II	1195	80 804,8	86 578,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	109 136,8	117 033,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
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)
Усього за розділом I	1495	20 850,7	18 205,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
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
Усього за розділом III	1695	31 157,6	83 355,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	109 136,8	117 033,7

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)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(18 795,0)	(36 219,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 644,9)	2 997,8
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2 644,9)	2 997,8

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



ЕП Петрусь
Олена
ЕП Волянчук
Олена
Миколаївна

Петрусь Олена Богданівна
(ініціали, прізвище)
Волянчук Олена Миколаївна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**TPG**

Туристичний оператор ТПГ вийшов на туристичний ринок, починаючи з 1994 року. Компанія характеризується високою якістю наданих нею послуг, враховуючи побажання свого клієнта. Налічується понад 40 напрямків, за якими працює компанія. Також компанія займає одну з лідируючих позицій в сегменті індивідуальних турів, крім стандартних групових. Кожен клієнт важливий для ТПГ і всі його вимоги будуть враховані.

55 /100%



Критерії	Дані	Оцінки
Кількість напрямків	Більш ніж 50	10/10
Власні приймаючі компанії	✓	5/10
Готелі на гарантії	багато	8/10
Частка незадоволених клієнтів	4,95%	5/10
Чий продукт пропонує ТО?	Свій тур.продукт	7/10
Агентська мережа під брендом ТО	>100	5/10
Належність до великого міжнародного холдингу	✓	1/10
Домовленості з авіакомпаніями	Власний флот	5/10
Темпи розвитку компанії		4/10
Відгуки наших клієнтів про туроператора		5/10
Загальний рейтинг		55%

**Альф**

Компанія Альф є сучасною компанією, що займається міжнародним туризмом. У число курортів, куди вона відправляє своїх клієнтів входять: Албанія, Хорватія, Мексика, Шрі-Ланка, Маврикія і багато інших країн. Кожен турист сам обирає бажаний готель, виходячи з власних переваг.

Компанія займається як продажом турів, так і повним їх супроводом, поки клієнт не повернеться назад додому.

40 /100%



Критерії	Дані	Оцінки
Кількість напрямків	35	8/10
Власні приймаючі компанії	✓	5/10
Готелі на гарантії	багато	5/10
Частка незадоволених клієнтів	6,95%	3/10
Чий продукт пропонує ТО?	Свій тур.продукт	5/10
Агентська мережа під брендом ТО	>100	1/10
Належність до великого міжнародного холдингу	✓	1/10
Домовленості з авіакомпаніями	Власний флот	5/10
Темпи розвитку компанії		4/10
Відгуки наших клієнтів про туроператора		3/10
Загальний рейтинг		40%



Рис. Культурно-туристична мапа Львівської агломерації