

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

До захисту допустити:

завідувач кафедри



проф.Балабаниць А.В.

(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«12 » ____ 05 _____ 20 25 р.

**«УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

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

Полонська Єва Віталіївна

Науковий керівник:

Рібейро Рамос О.О. к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Гітіс Т.П., к.е.н., доцент, кафедра

економіки підприємства, ДДМА

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

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою добре (88 В)

Секретар ЕК Рібейро Рамос О.О.

«13» червня 20 25 р.



Київ – 2025

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

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 242 – Туризм і рекреація

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)



Балабаниць А.В.

(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«22» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Полонської Єви Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства

керівник роботи Рібейро Рамос Олена Олегівна, к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від

«22» січня 2025 року № 8

2. Строк подання студентом роботи 03.06.2025 р.

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

Метою кваліфікаційної роботи є формування рекомендації щодо вдосконалення існуючої системи управління професійною компетентністю персоналу в сфері туризму на основі виявлення проблем і практичних особливостей її функціонування в галузі туризму.

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту професійної компетентності персоналу туристичного підприємства в умовах трансформаційних змін туристичної сфери.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми формування та розвитку професійної компетентності персоналу ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-Тур».

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Професійна компетентність персоналу: сутність, структура та роль в управлінні персоналом.

1.2. Специфіка управління компетентністю персоналу у сфері туризму в умовах викликів і змін.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-Тур»

2.2. Аналіз кадрового складу та плинності кадрів туристичного підприємства

2.3. Діагностика рівня професійної компетентності персоналу ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-Тур»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Напрями підвищення професійної компетентності персоналу

3.2. Впровадження системи карт компетенцій як інструменту безперервного розвитку персоналу ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-Тур»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Рібейро Рамос О.О. – кандидат економічних наук, доцент	25.02.2025 	31.03.2025 
2	Рібейро Рамос О.О. – кандидат економічних наук, доцент	05.04.2025 	27.04.2025 
3	Рібейро Рамос О.О. – кандидат економічних наук, доцент	30.04.2025 	16.05.2024 

6. Дата видачі завдання 19.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 21.01.2025	виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 19.02.2025	виконано
5	Переддипломна практика	31.03.2025- 18.04.2025	виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	31.03.2025- 24.03.2025	виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 26.03.2025	виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	26.03.2025- 20.04.2025	виконано

9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.04.2025	виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	23.04.2025- 28.05.2025	виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.06.2025	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.06.2024	виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025 – 13.06.2025	виконано

Здобувачка  Полонська Є.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи  Рібейро Рамос О.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Професійна компетентність персоналу: сутність, структура та роль в управлінні персоналом.....	8
1.2. Специфіка управління компетентністю персоналу у сфері туризму в умовах викликів і змін.....	20
Висновки до розділу 1.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
2.1. Загальна характеристика ТОВ Туристична компанія «Аккорд-Тур»	29
2.2. Аналіз кадрового складу та плинності кадрів туристичного підприємства.....	45
2.3. Діагностика рівня професійної компетентності персоналу ТОВ Туристична компанія «Аккорд-Тур».....	56
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....	63
3.1. Напрями підвищення професійної компетентності персоналу.....	63
3.2. Впровадження системи карт компетенцій як інструменту безперервного розвитку персоналу ТОВ Туристична компанія «Аккорд - Тур».....	72
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Результат діяльності та престижність туристичного підприємства залежить від ефективної системи управління персоналом. Правильно обраний підхід до управління персоналом дозволить туристичним підприємствам залучати компетентних, талановитих працівників та розкривати їх творчий потенціал; створювати умови для постійного розвитку персоналу та можливості саморозвитку особистості. Оскільки саме від професійності персоналу, його рівня компетентності залежить успішність та прибутковість туристичного підприємства. Отже, вивчення питань, пов'язаних із управлінням професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства є надзвичайно актуальним. Одним із інструментів практичної реалізації цього підходу є побудова та використання моделей компетенцій працівників, що передбачають виділення чіткого переліку ключових (базових) компетенцій працівників певної категорії або посади за відповідними складовими, слугують для їх подальшого оцінювання і поліпшення (доведення до необхідного рівня).

Комплексний підхід до розвитку фахових, цифрових, міжкультурних, особистісних і кризових навичок не лише забезпечує оперативне розв'язання поточних завдань, а й формує кадровий резерв із чіткими кар'єрними траєкторіями. Оскільки індустрія туризму переживає періоди невизначеності (геополітичні ризики, коливання курсів, нові формати подорожей), система неперервного навчання і моніторингу компетенцій стає ключовим драйвером стійкого розвитку підприємства.

Публікаційний огляд науково-аналітичних праць економістів, фахівців з економіки праці та управління персоналом, вказує на широке висвітлення різних аспектів. Н.В. Деркач та Л.М. Пастушенко вивчають загальний процес управління розвитком персоналу, де досліджується не тільки сутність процесу управління розвитком, але й сучасний стан професійного навчання кадрів. О. Хамайдюк у своїй статті розглядає правові аспекти професійної підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також аспекти бухгалтерського обліку цих процесів на підприємствах. М. Талан та О. Косенко розглядали можливості удосконалення підготовки фахівців за рахунок співпраці та обміну досвідом з зарубіжними країнами. Питанням розроблення моделей компетенцій присвячені ґрунтовні праці Тимошик В., Гонтюк А.В., Каткової К.В., Корольова Д.С, Петровської О.М. та Познякової Т.С.

Дослідження цієї теми допоможе розробити ефективні стратегії для підтримки та стимулювання туристичної галузі в Україні, сприяючи економічному відновленню та соціальному благополуччю країни.

Метою кваліфікаційної роботи є формування рекомендації щодо вдосконалення існуючої системи управління професійною компетентністю персоналу в сфері туризму на основі виявлення проблем і практичних особливостей її функціонування в галузі туризму.

Для досягнення зазначеної мети були сформульовані та вирішені наступні **завдання**:

Узагальнити теоретичні підходи до поняття та структури професійної компетентності персоналу.

Вивчити специфіку управління компетенціями в туристичній індустрії.

Провести аналіз стану професійної компетентності в умовах досліджуваної туристичної компанії.

Проаналізувати кадровий склад з урахуванням кількісних та якісних характеристик.

Надати оцінку показникам руху та плинності кадрів.

Визначити напрями підвищення професійної компетентності персоналу

Розробити систему карт компетенцій як інструменту безперервного розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту професійної компетентності персоналу туристичного підприємства в умовах трансформаційних змін туристичної сфери.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми

формування та розвитку професійної компетентності персоналу ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-Тур».

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи дослідження:

- метод дедукції, індукції, синтезу – для формування теоретичної бази досліджень у туризмі та узагальнення висновків;
- метод аналізу - для зіставлення показників діяльності туристичного підприємства у часі, якісних та кількісних характеристик персоналу;
- метод мозкового штурму, формалізації даних – для SWOT-аналізу та висновків;
- метод опитування – для збору первинної інформації безпосередньо від працівників: оцінка компетенцій, рівня задоволеності навчанням, мотиваційних факторів;
- експертний метод - для узгодження та апробації структури карт компетенцій, а також вибору ключових напрямів навчання;
- метод візуалізації аналітичної інформації у вигляді графіків і таблиць – для порівняння показників та аналізу тенденцій, структури.

Теоретична та інформаційна база дослідження. Дослідження та аналітичні публікації науковців, з питань управління персоналом туристичної індустрії, матеріали загальної статистики, внутрішньої обліку підприємства, джерела актуальної інформації у відкритому доступі.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані висновки та пропозиції можуть стати інструментом для прийняття рішень з управління професійною компетентністю, планування та реалізації ефективних програм навчання й розвитку компетенцій персоналу туристичного підприємства, що забезпечить підвищення якості сервісу та швидку адаптацію до ринкових змін.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 30 використаних літературних джерел, 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Професійна компетентність персоналу: сутність, структура та роль в управлінні персоналом

Професійна компетентність персоналу виступає ключовим ресурсом будь-якої організації, що прагне досягти високої ефективності та стійкого розвитку. В її основі лежить поєднання спеціалізованих знань, практичних навичок і поведінкових установок, які дозволяють працівнику не лише виконувати свої обов'язки на належному рівні, а й генерувати інноваційні рішення в умовах невизначеності. Важливо підкреслити, що компетентність – це не статичний набір умінь, а динамічна система, здатна розвиватися разом із зміною технологічного середовища та бізнес-контексту.

Слід окреслити ключовий категоріальний апарат теми. Поняття «компетентність» (від лат. «competentia») охоплює сукупність характеристик людини, що забезпечують успішне виконання професійних завдань [21, С.2-5]. Воно включає не лише обсяг знань і рівень володіння навичками, але й здатність застосовувати їх на практиці, опираючись на особистісні ресурси й досвід. Зокрема, компетентність визначають як достатній рівень фахових умінь і творчих здібностей, необхідних для досягнення високих результатів у певній діяльності [2, 8].

Згідно з підходом програми Definition and Selection of Competencies Ради Європи, кожна компетенція формується на перетині знань, цінностей, емоційних установок і поведінкових аспектів, що разом визначають спроможність людини задовольняти індивідуальні та соціальні потреби й виконувати конкретні завдання [20, С.633], тобто націлено на інтегрування внутрішньої спроможності із зовнішньою потребою. Такий підхід забезпечує

не просто формальне володіння набором навичок, а здатність працівника оперативно реагувати на зміни, прогнозувати потреби ринку й брати відповідальність за досягнення результату, поєднуючи те, «що я вмію», із тим, «що від мене чекають». Це протиставлення перевіряється на етапі складання вакансії та опису посадових обов'язків, а потім відтворюється в ході співбесіди:

Деталізовані вимоги в оголошенні про вакансію

– У тексті вакансії роботодавець прописує вимоги до освіти, стажу работ, список ключових компетенцій та поведінкові очікування («висока стресостійкість», «відповідальність за результати»).

– Кандидат «само ідентифікує» себе: якщо він дійсно володіє потрібними навичками, він потрапляє у шорт-ліст.

Компетентнісні та поведінкові питання на співбесіді

– Менеджер з персоналу ставить ситуаційні або поведінкові запитання, щоб кандидат розповів про конкретні приклади зі свого досвіду. Так перевіряється, наскільки вміння кандидата справді відповідають заявленим і як він застосовує їх у реальних обставинах.

Практичні вправи та тести

– Часто запрошують виконати тестове завдання: розробити невеликий маршрут, підготувати протокол переговорів або проаналізувати аналітичний звіт у CRM. Це дозволяє безпосередньо спостерігати, «що людина вміє» і скільки часу їй потрібно на виконання.

Пробна робота або випробувальний термін

– У разі успішного проходження інтерв'ю кандидата можуть запросити на проєктну або тестову зміну, де вже безпосередньо оцінюють його оперативність і якість виконання завдань. Саме тут остаточно підтверджується, що «щоденні» очікування бізнесу збігаються з реальними компетенціями працівника.

Таким чином, кореляція «що я вмію» з «чого від мене чекають» перевіряється послідовно — від формулювання вакансії до практичних

завдань і випробувального періоду — і гарантує, що новий співробітник з першого дня приносить реальну користь компанії.

Американський психолог Д. МакКлеланд, який вперше ввів поняття професійної компетентності, виділив «поверхневі» компетенції (знання та навички, що піддаються тренуванню) і «глибинні» (мотивації, цінності), надання яким уваги є ключем до довготривалого професійного зростання [1].

Отже, на відміну від кваліфікації, що відображає рівень формальної підготовки і відноситься до ступеня готовності до виконання певної роботи за посадою або спеціальністю, поняття «компетентність» у широкому розумінні означає інтегровану здатність працівника застосовувати в роботі поєднання фахових знань, практичних умінь, особистісних якостей та мотиваційних чинників, що разом визначають ефективність працівника в конкурентному середовищі.

Дослідники Полянська А.С. та Мажак А.П. зазначають, що Європейська спільнота виокремлює п'ять базових компетенцій, «...якими мають володіти молоді європейці», зокрема:

1. політичні, соціальні компетенції (уміння брати участь у колективних рішеннях, підтримувати та вдосконалювати демократичні інститути, а також мирно вирішувати конфлікти);
2. компетенції, пов'язані з життям у багатокультурному суспільстві (прийняття та повага до культурних, мовних і релігійних відмінностей, здатність взаємодіяти з людьми з різним досвідом і фоном);
3. компетенції, що відносяться до володіння усною та письмовою комунікацією (володіння усним і письмовим мовленням більш ніж однією мовою для ефективної роботи та соціальної інтеграції, що допомагає уникати ізоляції);
4. компетенції, пов'язані з інформатизацією суспільства (розуміння принципів інформаційних і комунікаційних технологій, критичне сприйняття медіаконтенту й реклами, а також здатність безпечно й доцільно використовувати новітні цифрові інструменти.);

5. навчання впродовж життя (готовність і вміння здобувати нові знання та навички протягом усього життя, що є запорукою як професійного, так і особистісного розвитку)» [25, С. 311].

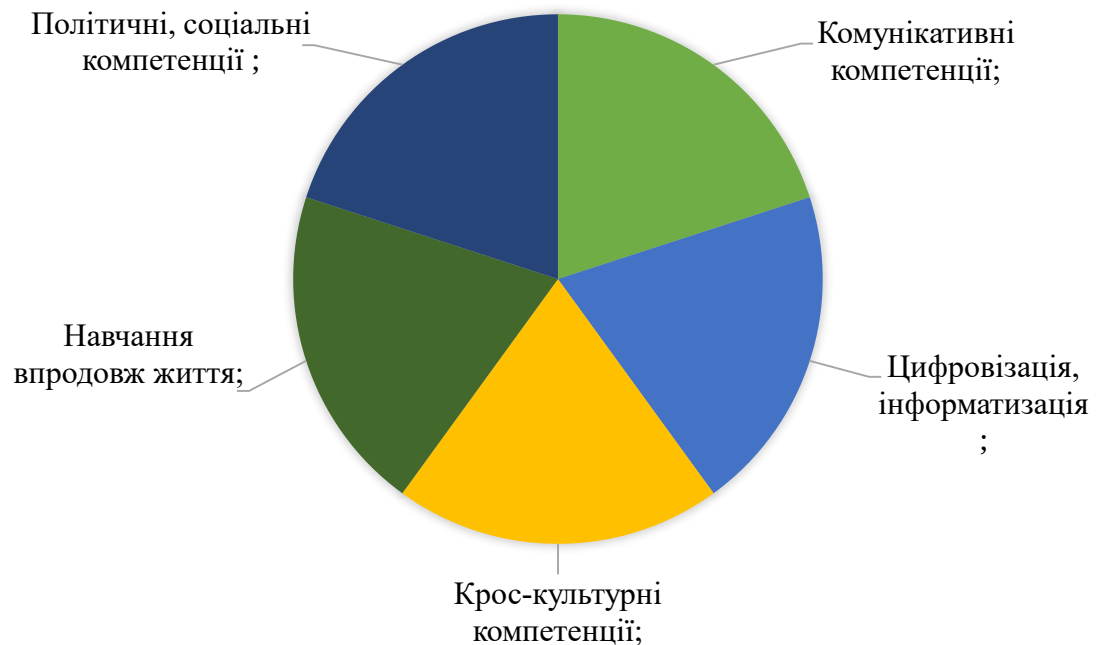


Рис.1.1. Базові компетенції молодого європейця за версією Ради Європи.

Остання компетенція, яку в Україні прийнято називати «освіта впродовж життя» або «навчання протягом всього життя» («lifelong education» або «éducation permanente»), є вирішальною у сучасному світі. Зазначається, що вона стає фундаментом для побудови конкурентоздатного трудового ринку: вона не лише підвищує мобільність кадрового складу, але й стимулює підприємства інвестувати в розвиток співробітників, що, в свою чергу, зміцнює їхню стійкість та інноваційний потенціал.

У публікації Насад Н.В. відмічає, що наведена класифікація компетенцій у три групи спирається на загальновизнану в науковій літературі схему, рис.1.2. «Модель компетенцій – це своєрідний опис «ідеального працівника», який використовується як база для порівняння під час прийняття управлінських рішень стосовно персоналу» [20, с. 634].



Рис.1.2. Загально визнанні групи компетенцій [20, С.634].

Отже, професійні компетенції — це не просто перелік знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, а здатність працівника швидко та якісно застосувати їх у реальних робочих ситуаціях. Вони включають в себе як вміння, так і досвід, що дозволяє ефективно вирішувати завдання, відповідати за результати своєї роботи та постійно розвиватися в професійній сфері.

Корпоративні компетенції впливають із цінностей компанії: вони формують уявлення про те, які саме риси характеру й поведінкові моделі мають демонструвати співробітники.

Поведінкові компетенції описують глибинні якості людини, що дозволяють їй не лише функціонувати в колективі, а й прищеплювати інноваційний підхід, підтримувати культуру відкритого спілкування та конструктивно долати конфлікти. Сюди входять вміння аналізувати власні дії, не боятися брати на себе відповідальність, підлаштовуватися під зміни та

водночас дотримуватися високих стандартів у роботі. Саме відповідальність за результат і взаємна підтримка формують ту атмосферу взаємодовіри, без якої неможливий справжній командний успіх.

У роботі Корольова Д. С. запропоновано модель компетенцій, що складається з двох взаємопов'язаних елементів. Перший — суб'єктивний (прихований) — охоплює вроджені здібності, особистісні риси, інтелектуальний потенціал і психофізіологічні можливості працівника. Другий — об'єктивний (видимий) — включає сформовані соціальні й професійні характеристики, які можна спостерігати та вимірювати в процесі його діяльності [15, С.404].

Інші дослідники деталізують компоненти моделей компетенцій, розбиваючи їх на ширші й водночас глибші групи, щоб відобразити весь спектр компетенцій, необхідних для адаптації й ефективної роботи в сучасному середовищі, табл.1.1.

Модель компетенцій охоплює різноманітні складові – від професійних знань, практичних умінь і технічних навичок до ціннісних орієнтацій, мотиваційних драйверів, установок, когнітивних здібностей і психофізіологічних та особистісних характеристик. Завдяки формалізації цих елементів компанія отримує чіткий перелік необхідних якостей і умінь, на які й орієнтується.

Таблиця 1.1

Підходи до композицій моделі компетенцій

Автор	Композиційні складові моделі компетенцій	Коментар до компетенції
Гонтюк А.В. [6, С. 42 -43] професійні, соціальні (комунікативні), особистісні, трудові – основні; компетенції працівників, що займають керівні посади - особливі	професійні	Здатність об'єктивно застосовувати професійні знання й навички для виконання посадових обов'язків, чітко формулювати власну думку усно й письмово, постійно оновлювати кваліфікацію, творчо використовувати накопичений досвід та суворо дотримуватися професійних стандартів.
	соціальні (комунікативні)	Володіння ефективними навичками комунікації та міжособистісної взаємодії, відкритість до співпраці, уміння приймати й передавати інформацію, працювати в команді та вести переговори, а також дотримуватися етичних стандартів і відповідати лідерським ролям за посадою.
	особистісні	Швидко опановувати й ефективно застосовувати знання, мислити системно, самостійно приймати рішення й постійно розвиватися, зберігати стресостійкість, відповідальність і витривалість.
	трудові	Спрямованість на досягнення результатів через чітке планування й організацію роботи, дисципліну та ініціативність, поєднані з гнучкістю й здатністю оперативно вирішувати проблеми, при цьому дотримуючись етичних норм і підтримуючи позитивний клімат в колективі.
	компетенції працівників, що займають керівні посади	Володіти стратегічним баченням, вміти організувати та контролювати роботу команди, ефективно делегувати обов'язки й оцінювати результати, мотивуючи підлеглих на високому професійному рівні.
Петровська О.М., Познякова Т.С. [23, С. 44 - 46] інтелектуальна, комунікативна, персональна, стресостійкість, часова – загальні;	інтелектуальна	Здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків
	комунікативна	Здатність логічно та послідовно формулювати думки та висловлювати їх, володіння мовою на рівні, необхідному для професійної діяльності
	персональна	Прагнення до постійного підвищення рівня знань, вміння критично мислити, оцінювати власні переваги та недоліки, вибір шляхів саморозвитку
	стресостійкість	Здатність контролювати свою поведінку під час стресової ситуації, залишаючись працездатним
	часова	Тайм-менеджмент, самоменеджмент

нормативно- правова, дослідна, соціально- психологічна, ситуативна, функціональна - професійні	нормативно- правова	Здатність особистості використовувати знання законодавства
	дослідна	Здатність до аналізу та оцінки інформації, вміння на її основі приймати рішення
	соціально- психологічна	Виражається у високому рівні емоційного інтелекту та емпатії, вмінні взаємодіяти з іншими та вирішувати конфлікти
	ситуативна	Вміння робітника діяти відповідно до ситуації
	функціональна	Професійні знання та вміння їх застосовувати на практиці під час професійної діяльності
Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [16, С. 29 - 33]	знання	Знання особливостей роботи підприємства, будови автомобіля, правил дорожнього руху, технологічних і організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів
	вміння	Вміння водити автомобіль, швидко орієнтуватися в ситуації, дотримуватися процедур та технологій перевезення, працювати в умовах мультизадачності
	здібності	Здібність точно і швидко сприймати та переробляти інформацію
	навички	Навички і готовність виконувати суміжні роботи
	досвід	Досвід керування автомобілем, досвід визначення та усунення несправностей
	мотиви та цінності	Визнання престижності професії, прагнення до кар'єрного росту
	моделі поведінки	Стійкість до роздратування, відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства
	особистісні якості	Стресостійкість, сумлінне ставлення до роботи, дисциплінованість, уважність, фінансова порядність, витривалість
Галайда Т.О., Олешко К.В. [5, с. 63]	мотивація	Прагнення зробити кар'єру. Коло професійних і особистих інтересів
	здібності	Рівень освіти. Обсяг знань. Самоосвіта. Професійні навички. Досвід роботи в певній сфері
	особистісні властивості	Надійність, комунікабельність, ініціативність
Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. [4]	соціальні	Комунікативність, гнучкість
	лідерські	Відповідальність та прийняття рішень
	вольові	Старанність, посидючість, стресостійкість, ефективне управління часом
	інтелектуальні	Цифрова грамотність

Джерело: Складено автором на основі [3, 4, 5, 6, 16, 23]

Порівняльне дослідження різних підходів до побудови моделей компетенцій дозволяє виокремити чотири принципові підходи до їх формування:

Створення індивідуальної моделі. Розробка з нуля власного переліку компетенцій, адаптованого до специфіки посади та галузі, із залученням як внутрішніх фахівців, так і зовнішніх консультантів.

Диференціація за рівнем та функціями. Формування окремих моделей для керівників і для фахівців або робітників, що відрізняються складом і кількістю ключових компетенцій.

Орієнтація на ролі та обов'язки. Включення до моделі фахових навичок і соціально-поведінкових характеристик, необхідних для високоефективного виконання конкретних завдань, а для керівників — додатково й управлінських (лідерських) умінь.

Структурування за групами, зокрема інтелектуально-професійні (знання, навички, технічні вміння), соціальні (співпраця, комунікація, етичні стандарти), поведінкові (особистісні мотивації, лідерські якості, адаптивність).

Використання цих принципів гарантує, що модель компетенцій відображатиме реальні потреби організації та сприятиме цілеспрямованому розвитку працівників.

Через впровадження «навчання впродовж життя» працівники поступово набувають і відточують не лише фахові (професійні) навички, а й ключові особистісні та соціальні компетенції — критичне мислення, здатність до саморегуляції, ефективну комунікацію та адаптивність. Комбінуючи формальні освітні програми, неформальні тренінги й самоосвітні практики, організація забезпечує безперервне оновлення знань і готовність співробітників до швидких змін у бізнес-середовищі, рис.1.3.

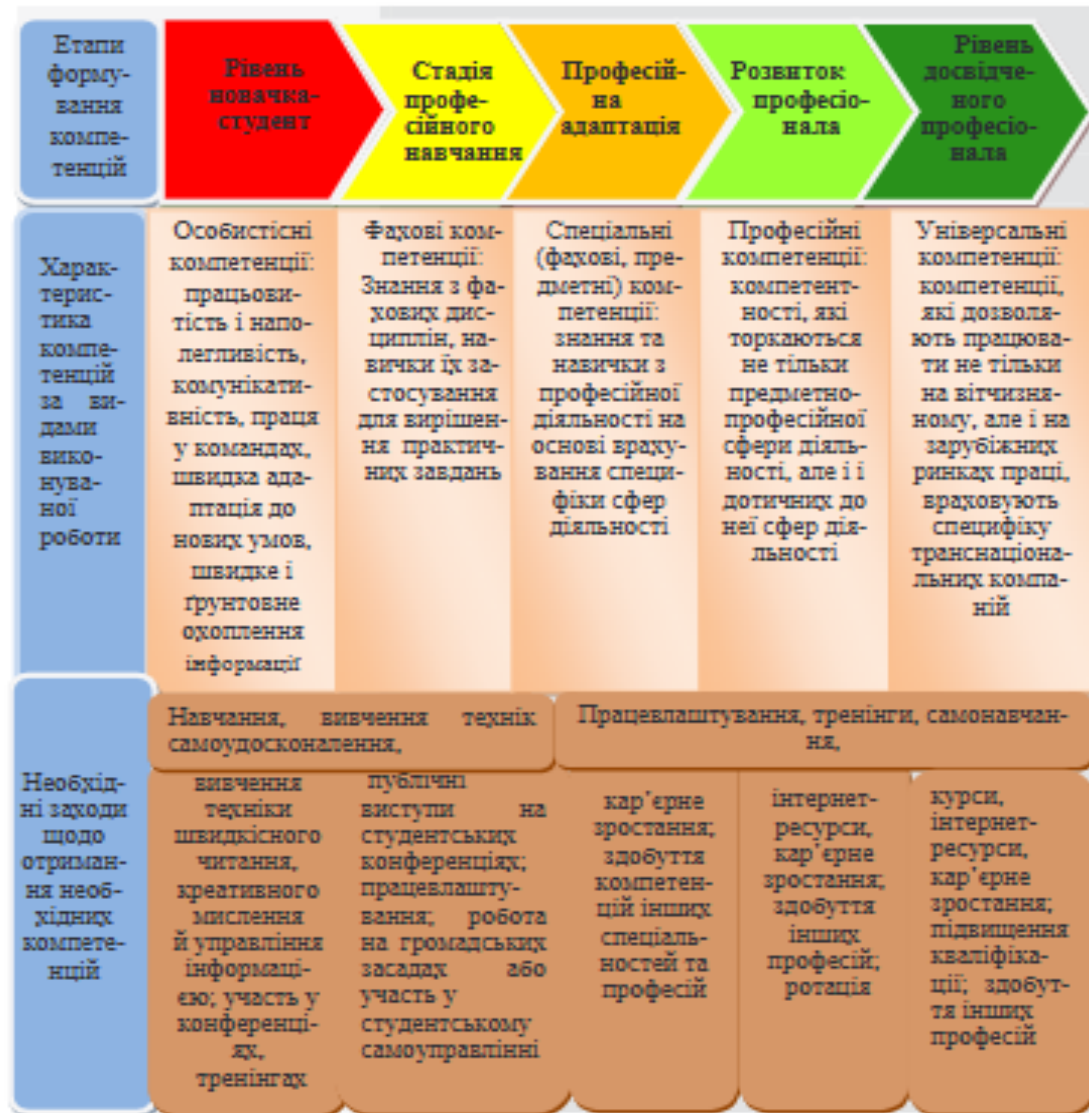


Рис.1.3. Рівні руху у формуванні компетентності персоналу [25, С.314].

У контексті навчального процесу компетенція розуміється як сукупність здобутих результатів: під час опанування кожного модуля слухач не лише засвоює певні знання та набуває практичних умінь, а й формує професійний досвід, водночас проявляючи наполегливість, самостійність і відповідальність [25, С.311]. Отримання базової освіти відбувається через навчання у закладах освіти і такий процес виглядає доволі тривалим. Проте сучасні реалії вимагають значно більшої гнучкості, ніж класичні дворічні або чотирирічні програми. Самостійні модульні курси, онлайн-воркшопи та практичні кейси дозволяють оперативно оновлювати знання й навички, формуючи так звані

«мікрокомпетенції» – невеликі, але дуже конкретні блоки професійних умінь. Кожний такий блок завершується практичним завданням і оцінкою реальних результатів у робочій ситуації, що забезпечує безперервне коригування навчального маршруту та фокус на актуальних потребах ринку.

Як уже зазначалося, безперервне навчання протягом усього професійного життя та свідоме формування ключових компетенцій є основою ефективного управління персоналом, оскільки саме вони забезпечують постійне оновлення знань, розвиток навичок і здатність адаптуватися до нових вимог ринку й стратегічних цілей компанії, рис. 1 4.

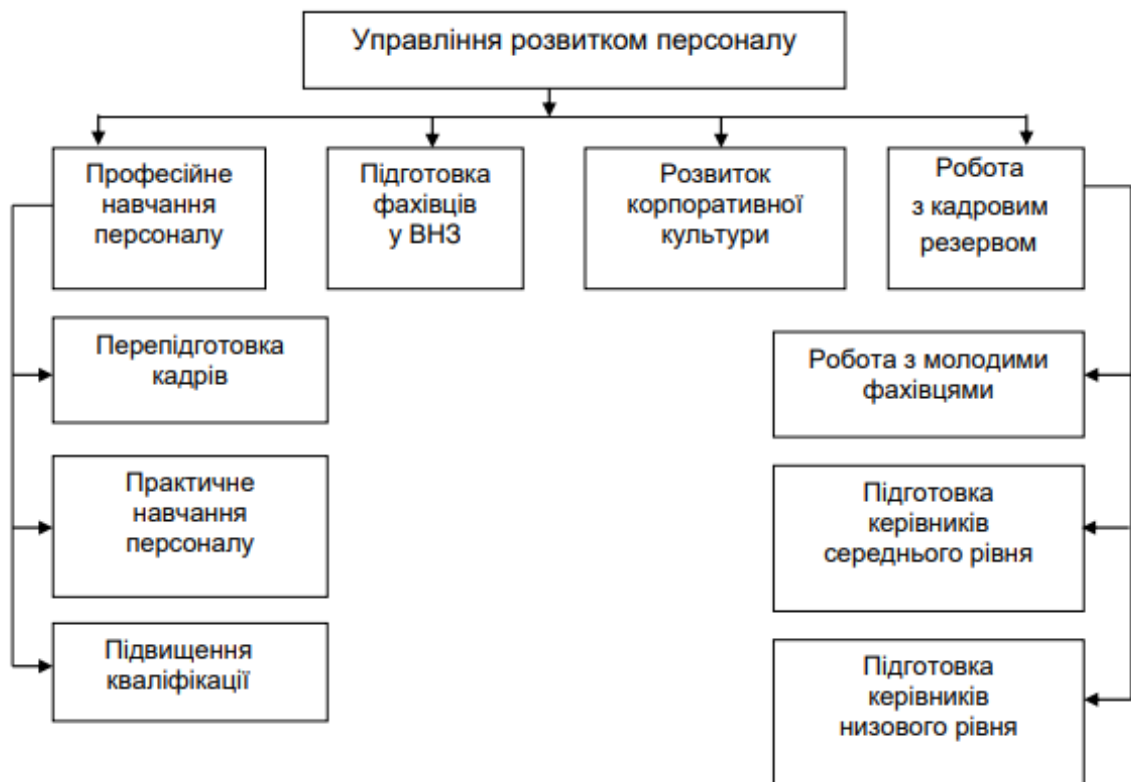


Рис.1.4. Схема управління розвитком персоналу.

Управління персоналом — це складний і багатошаровий процес, що розгортається в різні часові та просторові виміри. Коли ним опікуються менеджери, які усвідомлюють важливість людського капіталу та застосовують напрацювання провідних вітчизняних і світових експертів, організація отримує ресурс висококваліфікованих кадрів. Такі фахівці не лише здатні

успішно вирішувати поточні виробничі завдання, а й слугують надійною опорою для поступального розвитку компанії, незважаючи на будь-які внутрішні чи зовнішні виклики.

Слід підкреслити, що ключовими факторами, що стимулюють розвиток кадрів на підприємстві, є розвиток технологій і поступове знецінення знань, отриманих 15–20 років тому. Працівники середнього та старшого віку з вузько спеціалізованими вміннями дедалі рідше знаходять застосування своїй кваліфікації на сучасному ринку праці. Крім того, частою практикою стає скорочення персоналу у зв'язку з реструктуризацією виробництва або його перенесенням у інші регіони (релокація). У таких випадках компанія або відправляє звільнених спеціалістів на курси підвищення кваліфікації, або взагалі переглядає можливості їхнього залучення до нових задач, проте в кризові періоди більшість підприємств віддає перевагу простому скороченню штату, а не інвестиціям у перепідготовку.

Рекомендовано розрізняти дві форми професійного навчання: первинна підготовка молодих робітників передбачає опанування базових професійно-кваліфікаційних знань і навичок, тоді як перепідготовка досвідчених фахівців, які вже мають профільну освіту та практичний стаж, спрямована на оновлення компетенцій і набуття нових професійних умінь. Федотова В.А. підкреслює: «Перепідготовка у цьому розумінні – це розширення і поглиблення спеціальних знань і навичок, які працівники здобули та в процесі трудової діяльності вдосконалили» [29, с.35]

Сам процес перекваліфікації працівників включає кілька етапів. Насамперед необхідно виявити тих фахівців, чий професійний рівень вже не відповідає вимогам компанії. Далі слід визначити, на яких ділянках і в яких ролях їхні навички можуть бути корисними або що саме варто оновити в їхній професійній компетенції. Потім обирають формат навчання — від коротких тренінгів для доповнення існуючих знань до повної зміни фаху. І нарешті, потрібно зіставити ці плани з бюджетними реаліями підприємства, щоб знайти

оптимальне поєднання між збереженням накопиченого досвіду працівника та набуттям ним нових професійних навичок.

Отже, управління професійною компетентністю персоналу вимагає системного підходу, що поєднує чітку модель необхідних знань і навичок, інструменти їх оцінки та розвитку, а також безперервне оновлення й адаптацію через навчання «впродовж життя». Коваленко О.О. зазначає: «Нова управлінська парадигма характеризується також тим, що сучасні концепції менеджменту сфокусовані на людині» [14, с.98]. Лише інтеграція чіткого профілю компетенцій із практичними відбірковими та навчальними процедурами дозволяє сформувати високоефективний кадровий ресурс, здатний реагувати на ринкові зміни.

1.2. Специфіка управління компетентністю персоналу у сфері туризму в умовах викликів і змін

У сфері туризму управління професійною компетентністю працівників набуває особливої складності через високу динаміку зовнішніх умов і постійні форс-мажори (пандемії, економічні кризи, політична нестабільність, зміни в транспортній інфраструктурі тощо). По-перше, співробітники мають одночасно володіти «гнучкими компетенціями» — вмінням миттєво адаптувати туристичні продукти під нові обмеження (зміна маршрутів, термінів, форматів обслуговування) і опановувати цифрові інструменти бронювання та комунікації (стрімка диджиталізація). По-друге, унікальною є потреба в мультикультурних і мовних навичках: гід або менеджер повинен не просто знати англійську, а й розуміти культурні особливості гостей із різних регіонів, вміти заспокоїти розгублених туристів у кризових ситуаціях і забезпечити їхню психологічну безпеку. По-третє, через нерівномірність сезону та коливання попиту важливо, щоб кадрова політика передбачала швидке збільшення або «стиснення» штату: сезонні фахівці мають пройти

інтенсивну програму опанування продукту за максимально короткий термін, а постійні співробітники — оволодіти навичками наставництва та передачі знань в он-лайн. І нарешті, в умовах невизначеності критичною стає здатність до самонавчання: навіть після формального курсу співробітник повинен безперервно оновлювати свої компетенції — від нових стандартів санітарної безпеки до алгоритмів роботи з мобільними додатками. Саме така інтеграція оперативної адаптивності, міжкультурного чуття, сезонного масштабування кадрів і культури «навчання впродовж життя» дозволяє туристичній компанії не просто виживати в умовах викликів, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Вивчення питання професійної компетенції за літературними джерелами дозволяє погодитись з думкою Клімової А.М., яка відмічає, що «...перелік вимог до компетентності фахівця сфери туризму залишається майже незмінним» [11, с. 116], наведемо приклад на рис.1.5.

Основні вимоги до кандидатів в галузі туризму



Рис.1.5. Основні вимоги до кандидатів в галузі туризму за результатами аудиту ОП Туризм ОС Бакалавр Маріупольського державного університету.

Мінімальний рівень професійної компетенції досвідченого персоналу туристичної сфери наведено на рис.1.6.

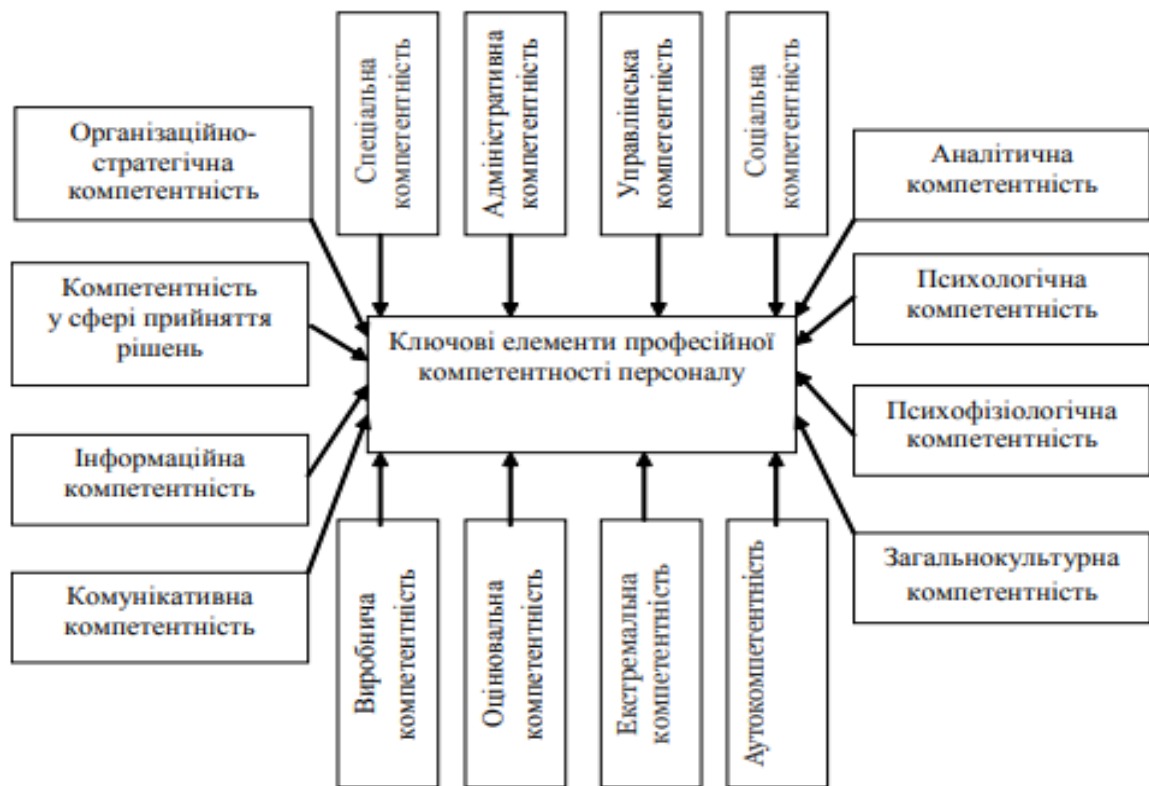


Рис.1.6. Комплекс ключових елементів професійної компетентності персоналу туристичного підприємства [11, с.117].

Отже, консолідуючи базову теоретичну підготовку у вищому навчальному закладі з практичними напрацюваннями досвідченого фахівця, сучасний спеціаліст у сфері туризму має володіти такими ключовими компетенціями:

- Глибоке розуміння ринку: аналізувати тенденції й особливості обраного напрямку, виявляти можливості та прогнозувати зміни попиту.
- Лідерські навички: організовувати й мотивувати команду, координувати проектні групи та забезпечувати оперативне вирішення задач.
- Стратегічне планування: будувати ефективні бізнес-процеси туроператора, розробляти довгострокові маршрути розвитку та оптимізувати ресурсні витрати.

- Фінансова грамотність: застосовувати знання бухгалтерського обліку й фінансового менеджменту для оцінки рентабельності, контролю бюджету та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- Аналітичні вміння: збирати, інтерпретувати та використовувати дані про продуктивність і якість сервісу для своєчасного коригування стратегії й підвищення задоволеності клієнтів.

При цьому до переліку необхідних умінь варто додати також готовність діяти в кризових ситуаціях: базові навички першої допомоги, алгоритми евакуації в надзвичайних обставинах і вміння заспокоювати туристів психологічно стають у пригоді далеко від цивілізації. Водночас етична й екологічна свідомість стають конкурентною перевагою: туроператор, який підтримує принципи сталого розвитку, не лише виконує норми, а й формує репутацію відповідального бізнесу.

Враховуючи перелічені компетенції, для фахівців туристичної галузі також передбачено формальні кваліфікаційні вимоги, здобуття яких можливе через різні освітні траєкторії: на рівні повної чи базової загальної середньої освіти, шляхом професійно-технічної підготовки за профільним напрямом або через практичне стажування та навчання безпосередньо на робочому місці — особливість, притаманна туристичній сфері, й що особливо доречно, коли співробітник приходить із суміжної сфери і доповнює своє формальне навчання галузевими навичками.

Професійна компетентність у туризмі — це багаторівнева система, де міцна база з фахових знань і технічних навичок поєднується з гнучкістю соціальних і поведінкових умінь, здатністю адаптуватися до змін і працювати в критичних умовах. Лише така комплексна картина компетенцій дозволяє спеціалісту забезпечувати високий рівень сервісу, підтримувати довіру клієнтів і залишатися затребуваним у непередбачуваному світі подорожей.

Специфіка управління професійними компетенціями в туризмі формується під впливом низки зовнішніх і внутрішніх чинників:

- 1) Географічні та ринкові тренди: попит на внутрішній чи виїзний туризм, особливості регіональних переваг.
- 2) Безпековий контекст: воєнний стан та ризики в різних локаціях.
- 3) Цифровізація галузі: впровадження онлайн-сервісів, автоматизація бронювання й обробки даних.
- 4) Кадрова ситуація: дефіцит фахівців, конкуренція за таланти, старіння кадрового складу.
- 5) Інші виклики: економічні та екологічні умови, нові сервісні стандарти, психологічний стан клієнтів тощо.

Внаслідок воєнних дій зовнішній туризм для значної частини українського населення став недоступним або економічно невиправданим. Це обумовило суттєве зростання попиту на внутрішній туризм — особливо на напрямки, відносно безпечні з погляду логістики та інфраструктури: Карпати, Закарпаття, Буковина, Вінниччина, Черкащина. Для підприємств це означає потребу у швидкому перепрофілюванні персоналу: працівники, які раніше спеціалізувалися на міжнародних турах, повинні оперативно адаптуватися до нових умов, вивчати локальні маршрути, історико-культурні особливості регіонів, місцеві стандарти обслуговування. Управління компетенціями в цьому контексті передбачає гнучку побудову навчальних програм та залучення фахівців регіонального рівня до процесу наставництва.

Фактор безпеки сьогодні є визначальним для туристичної галузі України. Менеджери туристичних підприємств мусять не лише враховувати ризики при плануванні маршрутів, а й забезпечити компетентність персоналу в питаннях кризового реагування, психологічної підтримки клієнтів, володіння алгоритмами евакуації або інформування в разі загрози. Це потребує інтеграції нових знань до професійної підготовки: співробітники мають розуміти геополітичну ситуацію, володіти навичками кризової комунікації, знати базові принципи безпечної поведінки в регіонах з нестабільною ситуацією. Управління компетенціями у цьому напрямку

означає постійний моніторинг ситуації та динамічне оновлення знань працівників у відповідності до поточних загроз.

Інтенсивне впровадження цифрових технологій суттєво трансформувало структуру компетенцій працівників туризму. Онлайн-бронювання, віртуальні тури, CRM-системи, аналітика клієнтських даних — це не просто інструменти, а необхідні складові повсякденної діяльності фахівців. Туристичні підприємства, які раніше зосереджувалися на традиційному сервісі, сьогодні мають перебудовувати підходи до підготовки персоналу, підвищуючи рівень цифрової обізнаності. Управління цими компетенціями передбачає розробку внутрішніх цифрових тренінгів, адаптацію працівників середнього та старшого віку до нових платформ, стимулювання самонавчання та сертифікації в сфері цифрових технологій обслуговування.

Дефіцит кваліфікованих кадрів у туристичній галузі України ускладнює забезпечення стійкої роботи підприємств. Частина працівників змінила сферу діяльності під час пандемії або виїхала за кордон після початку війни. Інша частина не завжди готова до стрімких змін. Це змушує компанії переглядати підходи до кадрової політики, запроваджуючи внутрішню мобільність, горизонтальне навчання (коли, наприклад, менеджер освоює функції гіда або навпаки), залучаючи молодь через дуальну освіту чи стажування. Таке «перехресне» навчання робить кадровий резерв більш гнучким і стійким: у разі пікового сезону або раптового відпусткового напливу працівник уже володіє необхідними знаннями, щоб тимчасово замінити гіда або, навпаки, допомогти в офісі з документальним супроводом поїздок. Одночасно це підсилює мотивацію: людина бачить власні успіхи не тільки в цифрах проданих турів, а й у навичках публічного виступу, кризового менеджменту в польових умовах та організації роботи на місцях.

Крім того, внутрішня плинність формує широку картину бізнес-процесів підприємства. Коли працівник «приміряє» різні ролі — від менеджера з бронювання до гіда, від логіста до спеціаліста з клієнтської підтримки — він

краще розуміє, як прийняті рішення в офісі впливають на якість обслуговування в турі. Так створюються справжні універсали, здатні швидко реагувати на будь-які виклики і пропонувати вдосконалення в процесах.

Успішне управління компетентністю персоналу у таких умовах передбачає індивідуалізацію підходів до навчання, визначення базових та гнучких навичок, підтримку наставництва та системи безперервного розвитку.

Крім зазначених факторів, сучасне управління компетенціями в туризмі має враховувати ширший контекст. Економічна нестабільність, обмеження ресурсів, зростання вартості логістики змушують підприємства оптимізувати всі внутрішні процеси, що потребує навичок стратегічного планування та ефективного використання ресурсів. Психологічний стан клієнтів також впливає на формат надання послуг — персонал має вміти працювати з емоційно вразливими категоріями населення, виявляти емпатію, створювати атмосферу довіри й безпеки. Усе це вимагає від керівництва туристичних компаній інтегрованого підходу до формування компетенцій — з урахуванням як технічної, так і емоційної складової професійної підготовки.

Сьогодні управління персоналом у туристичних компаніях стає дедалі складнішим через зростаючу значущість людського чинника в створенні та реалізації сервісу. Щоб тримати рівень професійної майстерності співробітників на високому рівні, світова практика рекомендує фокусуватися на безперервному розвитку, утриманні та модернізації компетенцій кадрів, рис.1.7.

Отже, ефективна кадрова стратегія туроператора складається з кількох ключових етапів. Спочатку необхідно провести детальний аналіз поточного складу персоналу: виявити сильні сторони, прогалини в знаннях і навичках, а також потенціал до подальшого зростання. Наступним кроком є вибір конкретних заходів, які відповідають загальним бізнес-цілям компанії. Важливо також культивувати підтримуюче середовище: створити організаційну культуру, де працівники відчують свою цінність, мають можливість обмінюватися досвідом і отримувати зворотний зв'язок. Нарешті,

необхідний постійний моніторинг і оцінка результатів: тільки так можна своєчасно коригувати плани розвитку і гарантувати, що людські ресурси залишаються ключовим конкурентним перевагою підприємства.

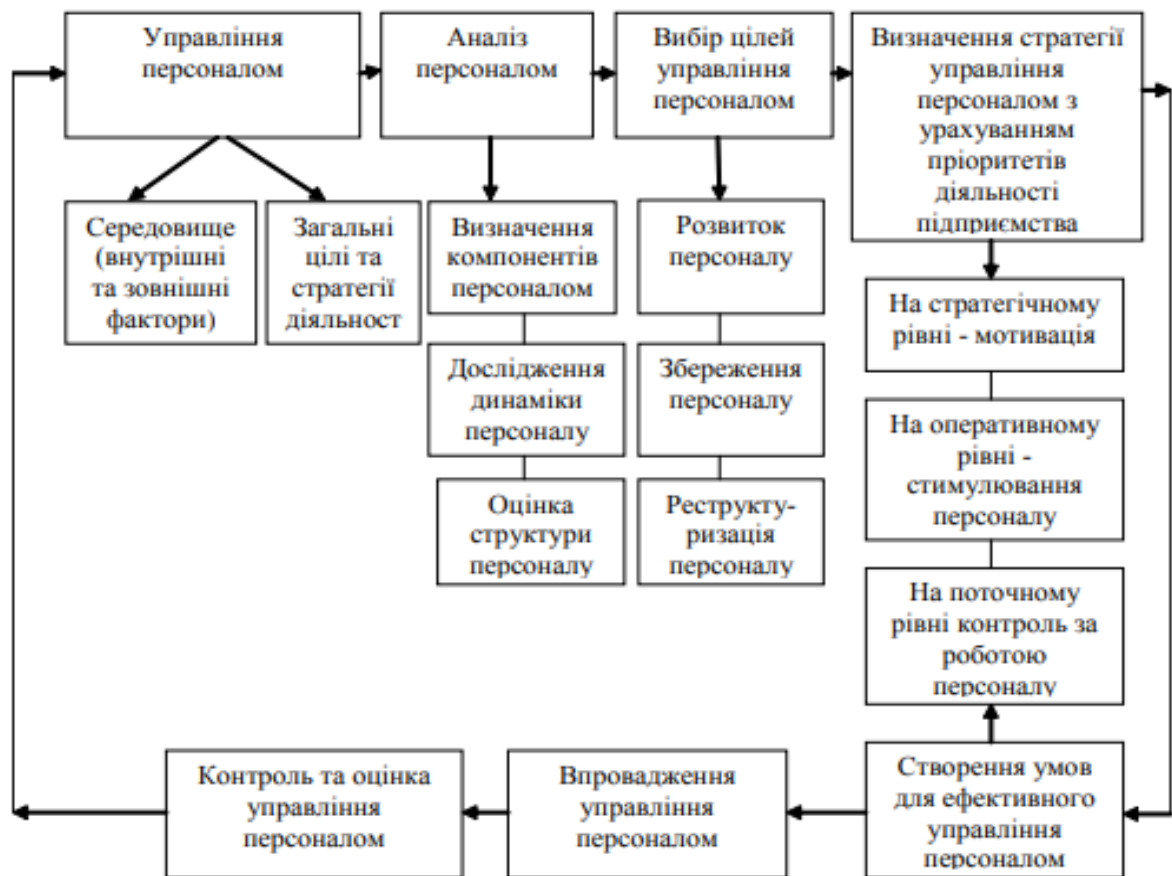


Рис.1.7. Системний підхід до управління персоналом туристичного підприємства [11, с.119].

Такий системний підхід — від стратегічного планування до тактичної реалізації та контролю — відкриває шлях до максимального розкриття потенціалу співробітників і забезпечує високий рівень якості туристичного продукту. В умовах жорсткої конкуренції саме готовність інвестувати в професійну компетентність персоналу визначає успіх компанії.

Отже, специфіка управління компетентністю персоналу у сфері туризму в умовах викликів і змін зумовлена необхідністю постійної адаптації до зовнішнього середовища, що характеризується нестабільністю, цифровою трансформацією, безпековими загрозами, дефіцитом кадрів і зростаючими

очікуваннями клієнтів. У сучасних українських реаліях туристичні підприємства стикаються з безпрецедентними труднощами, які водночас відкривають нові можливості для формування якісно нового кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 1

Отже, дослідження теоретичних засад управління професійною компетентністю персоналу дозволяє зробити декілька висновків:

Управління професійною компетентністю перестає бути формальною процедурою та трансформується у стратегічну функцію: від оперативного реагування на зміни попиту та сезонності — до довгострокового розвитку універсальних фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності, цифрової взаємодії, міжкультурного діалогу та психологічної підтримки.

Ключем до ефективності виступає системний підхід: від ретельного аналізу наявних компетенцій — до індивідуалізованих програм розвитку, наставництва, гнучкого перекваліфікування та мотивації. У результаті туристичне підприємство отримує не лише підготовлений штат, а й конкурентну перевагу в обслуговуванні клієнтів, формуванні лояльності й управлінні репутацією.

Успішне управління компетентністю персоналу в сучасному туризмі — це не просто адаптація до змін, а проактивне формування змін, завдяки яким галузь зберігає життєздатність, стійкість і потенціал до сталого розвитку навіть у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-Тур»

Комплексний характер туристичного обслуговування вимагає від персоналу не лише глибоких знань, а й розвинених практичних навичок, оскільки саме професійна компетентність працівників є визначальним чинником у забезпеченні високої якості сервісу, створенні позитивного клієнтського досвіду та підтримці репутації на конкурентному ринку. Саме тому в рамках аналізу стану професійної компетентності слід розпочати з короткого опису самого підприємства, щоб зрозуміти контекст, у якому відбувається формування та застосування цих компетенцій.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія «Аккорд-Тур» (ТОВ «Аккорд-Тур») спеціалізується на автобусних турах до Європи, Близького Сходу та по Україні, а також пропонує різні формати турів, зокрема паломницький, подієвий, лікувально–оздоровчий, екзотичний, весільний туризм тощо.

У 2024 р. ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-тур» була визнана найкращою в номінації «Автобусні тури року» на національному конкурсі «Вибір року» [35]. Це стало свідченням високого рівня професійної діяльності компанії, стабільної якості туристичних послуг і провідної позиції на ринку організованих подорожей. Нагорода у вигляді медалі «Вибір року» є підтвердженням того, що бренд «Аккорд-тур» отримав заслужене визнання та довіру серед українських мандрівників.

Офіс туристичного підприємства розміщується у місті Львові, що логістично зручно для формування туристичних потоків у західному напрямку. Компанія вже тривалий час присутня на ринку, функціонує за

класичною моделлю «туроператор–туристичний агент», демонструючи гнучке реагування на запити споживачів і здатність до масштабування бізнес-процесів. Відомості про підприємство як юридичну особу представлено нижче, табл. 2.1.

Згідно з офіційними реєстраційними даними, підприємство має чинний юридичний статус та не перебуває в процесі ліквідації чи реорганізації, що підтверджує його правоздатність і стабільність функціонування на ринку. Таке положення дозволяє компанії повною мірою реалізовувати господарську діяльність, укладати договори, брати на себе юридичні зобов'язання та відповідати за їх виконання перед клієнтами, партнерами, державними органами [40].

Таблиця 2.1

Короткі відомості про юридичну особу

	Товариство з обмеженою відповідальністю Туристична компанія «Аккорд-Тур» (ТОВ ТК «Аккорд-Тур»)
Юридична адреса	вул. Новий Світ, буд. 15, оф.18, Львів, 79013
Дата реєстрації	10.12.2003
Ліцензія	АГ 580907 від 16.03.2012
Код ЄДРПОУ	32800179
КВЕД	79.12 Діяльність туристичних операторів 79.11 Діяльність туристичних агентств 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Контактна інформація	+38 (063) 368-3-838 +38 (032) 242-6-188 https://www.accordtour.com

Джерело: Складено автором [31, 36].

Відповідно до оприлюдненої інформації туристичне підприємство здійснює види діяльності, які згруповані у межах 79 секції КВЕД:

- КВЕД 79.12: перевезення, забезпечення місця проживання, харчування, відвідування музеїв, місць історичних і культурних пам'яток, театральних, музичних або спортивних заходів.

- КВЕД 79.11: організація подорожей, турів; наданні послуг із розміщення для короткотермінового проживання широкого кола споживачів, комерційних клієнтів.

- КВЕД 79.90: бронювання та пов'язана з цим діяльність бронювання транспорту, готелів, ресторанів, прокату машин, розважальних, спортивних заходів тощо; продаж квитків на розважальні заходи; послуги з надання підтримки та допомоги; діяльність, спрямована на розвиток туризму [37].

З огляду на чинну класифікацію видів економічної діяльності, туристична компанія реалізує цілеспрямований комплекс послуг у сфері туризму, що охоплює як ключові функції туристичного агентства та оператора, так і розширений супровід клієнта протягом життєвого циклу туристичної послуги. Такий формат є класикою та відображає орієнтацію компанії на надання повного спектра сервісу — від індивідуального планування маршруту й бронювання до забезпечення логістики, проживання, організації дозвілля, екскурсій і заходів культурного обміну.

ТОВ «Аккорд-Тур» працює з усіма контрагентами виключно на договірній основі: лише наявність підписаної угоди дає змогу розпочати співпрацю та реалізовувати туристичні продукти. Жодна туристична агенція не може використовувати пропозиції «Аккорд-Тур» до укладення офіційного договору з оператором.

Згідно з усталеною практикою, ТОВ «Аккорд-Тур» двічі на рік проходить акредитацію у посольствах та консульській мережі іноземних держав, які мають дипломатичні представництва в Україні. Отримання та підтримання такого статусу дозволяє компанії офіційно оформлювати візові документи для подорожуючих і засвідчує дотримання суворих процедурних вимог у візовому супроводі. Процедура акредитації включає подання вичерпного пакета юридично значущих документів, що свідчить про високий

рівень організаційної відповідальності та правову спроможність «Аккорд-Тур». Лише суб'єкти з бездоганною репутацією та стабільним виконанням зобов'язань можуть пройти таку перевірку й надалі надавати туристичні послуги на заявленому рівні якості.

Проаналізуємо фінансово - економічні показники діяльності ТОВ «Аккорд -Тур», табл. 2.2. Інформаційною базою для проведення аналізу є дані фінансової звітності малого підприємства – Форма 1- м «Баланс» та форма 2-м «Звіт про фінансові результати»; дані платформ відстеження відкритих даних України, зокрема Opendatabot.ua, Clarity-project.info, YouControl.com.ua; дані внутрішньої звітності підприємства (штатний розпис, якісні характеристики персоналу).

Консолідовані дані табл.2.2. дозволяють зробити декілька висновків:

- У 2023 р. обсяг реалізованих послуг ТОВ «Аккорд-Тур» у вартісному виразі збільшився з 9,14 млн. грн. до 27,11 млн. грн., що відповідає зростанню майже у 3 рази. При цьому кількість проданих турів зросла з 328 до 368 – на 12,1%. Пожвавлення інтересу до туристичної сфери у 2023 р. відмічало й ДАРТ у своїх прес-релізах та коментарях щодо стану туристичного бізнесу та тенденцій розвитку. За словами Мар'яна Олеськів: «...ставлення до подорожей через повномасштабну війну у 23 % українців не змінилося взагалі» [22]. Отже значний приріст виручки обумовлений одночасно й збільшенням фізичного обсягу продажів та індексацією цін у відповідь на подорожчання логістики, девальвацію гривні. За статистикою НБУ, середній курс гривні до євро за січень кожного року підвищився з 38,95 грн/€ у 2022 р. до 42,21 грн/€ у 2023 р. (+8,4 %), а в 2024 р. — до 43,93 грн/€ (+4,1 %) [41]. У 2024 р. темп зростання обсягу реалізованих послуг уповільнився до 29,17 млн. грн, і приріст склав 7,6 % - оказавши, що цінова динаміка стабілізується та переважно відображає поступове відновлення попиту після пікових сплесків 2023 р. Одночасно, кількість продажів дещо скоротилася на 3,2 % у порівнянні з 2023 р. і складає 368 турів проти 380, що, ймовірно, пов'язано з корекцією цінових очікувань клієнтів і більшою конкуренцією на ринку.

- Основним видом діяльності, який приносить дохід, є операційна. Так, у 2023 р. загальний дохід збільшився на 18,05 млн. грн. або на 11,7% за рахунок значного приросту доходу від реалізації послуг. Зменшення виторгу на 474 тис. грн. або на 1,4% бачимо за результатами 2024 р., що віддзеркалює корекцію цін та обсягів продажів. Щодо витрат, то вони мають аналогічну тенденцію з доходами, але зміни відбуваються більш повільними темпами. Так, у 2023 р. загальні витрати збільшились на 14,68 млн. грн. або на 78,1% проти рівня 2022 р., а у 2024 р. – навпаки, зменшились на 1,02 млн. грн. або на 3,1%. Зростання прямого витратного навантаження у вигляді собівартості реалізованих послуг, відбувалось пропорційно зростанню обсягів і цін у 2023 р. Щодо 2024 р., то темпи приросту собівартості суттєво уповільнилися – 6,5% проти 2,9 рази у 2023 р., що свідчить про початок оптимізації операційних процесів та жорсткішого контролю прямих витрат. Завдяки випереджальному зростанню доходу над собівартістю підприємство отримало прибуток.

- Валовий прибуток збільшився у 3 рази за підсумками 2023 р., у 2024 р. – маємо уповільнення темпів росту, проте абсолютний приріст – 11,48 млн. грн. або 8,8% свідчить про збереження що свідчить про збереження прибутковості бізнес-моделі й відповідно рентабельності.

- Аналогічна тенденція зберігається з чистим прибутком. Слід відзначити, що вдала економічна кон'юнктура дозволила підприємству перейти від збитку в –2644,9 тис. грн. до прибутку 722,7 тис. грн. у 2023 р. Наступного року – 2024 р. у порівнянні з 2023 р. спостерігаємо подальше зміцнення «чистої» прибутковості, незважаючи на уповільнення виручки, підтверджуючи підвищення загальної ефективності управління витратами.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки основних фінансово – економічних показників
ТОВ «Туристична компанія Аккорд - Тур», 2022-2024 рр.

Показник	Аналітичний період			2023 до 2022		2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни, %	Абс. відх.	Темп зміни, %
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	9135,1	27109,8	29171,4	17974,7	296,8	2061,6	107,6
Кількість наданих послуг туристам (продано турів)	328	380	368	52	115,9	-12	96,8
Загальний дохід від операційної діяльності, тис. грн.	16150,1	34196,8	33722,8	18046,7	211,7	-474	98,6
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	4880	14070,3	14984,1	9190,3	288,3	913,8	106,5
Загальні витрати від операційної діяльності, тис. грн.	18795	33474,1	32451,8	14679,1	178,1	-1022,3	96,9
Валовий прибуток, тис. грн.	4255,1	13039,5	14187,3	8784,4	306,4	1147,8	108,8
Валюта балансу, тис. грн.	117034	153731	146705	36697	131,4	-7026	95,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2644,9	722,7	1271	3367,6	-	548,3	175,9
Валова рентабельність продажу, %	46,6	48,1	48,6	1,5	-	0,5	-
Чиста рентабельність продажу, %	-	2,7	4,4	2,7	-	1,7	-
Рентабельність, %	-	2,2	3,9	2,2	-	1,8	-
Витрати 1 грн. реалізованих послуг, грн.	0,534	0,519	-0,015	97,2	0,514	-0,005	99,0
Фондовіддача, грн./грн.	14,69	63,19	41,12	48,51	430,3	-22,07	65,1

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності [31,36].

- Невелике, але стабільне підвищення маржі свідчить про ефективний контроль собівартості та оптимізацію цінової стратегії, що призвело до підвищення валової рентабельності з 46,8% до 48,8%; чиста рентабельність теж демонструє зростання з 2,7% до 4,4%, що вказує на успішне зниження адміністративних витрат і зміцнення фінансового результату.

- За результатами розрахунків, синтетичний показник витрати на 1 грн. послуг знижується протягом трьох років поспіль: з 53,4 коп. у 2022 р. до 51,4 коп. у 2024 р. Стійке зниження свідчить про поліпшення контролю за собівартістю. Навіть при стрімкому зростанні виручки в 2023–2024 рр. компанія змогла не лише утримати, але й покращити ефективність витрачання коштів на надання послуг.

Отже, ТОВ «Туристична компанія Аккорд-Тур» демонструє прибутковість і рентабельність, успішно адаптуючись до зовнішніх викликів: у 2023 р. зростання показників було зумовлене ціновим фактором та пожвавленням попиту, а в 2024 р.— зростанням з фокусом на оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності. Позитивна динаміка чистого прибутку та маржинальності при жорсткому контролі витрат підтверджує спроможність компанії протистояти зовнішнім шокам.

Для всебічної оцінки діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» необхідно провести фінансовий аналіз на базі агрегованого балансу. Зокрема, слід розрахувати динаміку змін по основних статтях активів і пасивів, визначити темпи їх зростання чи скорочення, табл. 2.4 – 2.5, а також проаналізувати відхилення в структурі балансу – рис.2.1-2.2. Це дасть змогу виявити як сильні сторони у розподілі ресурсів, так і потенційні ризики для подальшої корекції управлінських рішень.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та складу майна туристичного підприємства

Стаття балансу	2022	2023	2023 до 2022		2024	2024 до 2023	
			Абс. відх.	Темп зміни, %		Абс. відх.	Темп зміни, %
1 Необоротні активи, у тому числі	30455	32850	2395	107,9	35618	2768	108,4
- основні засоби	622	429	-193	69,0	709	280	165,4
- нематеріальні активи	21 593	21591	-2	99,9	21642	52	100,2
2 Оборотні активи	86 579	120881	34303	139,6	111087	-9795	91,9
ТМЗ, у тому числі	5 067	0	-5067	-	0	0	-
- виробничі запаси	5 067	0	-5067	-	0	0	-
Дебіторська заборгованість	77 122	117 000	39878	151,7	107 487	-9513	91,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	61	172	111	284,0	259	87	150,5
Витрати майбутніх періодів	4 176	3689	-487	88,3	3329	-360	90,2
Разом активів, тис. грн.	117 034	153 731	36698	131,4	146 705	-7027	95,4

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та складу джерел формування майна (активів) туристичного підприємства

Стаття балансу	202	2023	2023 до 2022		2024	2024 до 2023	
			Абс. відх.	Темп зміни, %		Абс. відх.	Темп зміни, %
1 Власний капітал, у тому числі	18206	18890	684	103,8	20161	1271	106,7
- зареєстрований капітал	18614	18614	18614	100,0	18614	0	100,0
2 Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	15472	54390	38918	351,5	42100	-12290	77,4
3 Поточні зобов'язання, у тому числі	83356	80452	-2904	96,5	84444	3992	105,0
- короткострокові кредити банків	0	4372	4372	-	0	-4372	0,0
- поточна кредиторська заборгованість за:	73385	38285	-35100	52,2	40852	2567	106,7
товарні операції	7840	33245	25405	424,0	30751	-2495	92,5
Інші поточні зобов'язання	9971	37795	27824	379,1	43592	5798	115,3
Разом пасивів, тис. грн.	117034	153731	36698	131,4	146705	-7027	95,4

Джерело: складено автором

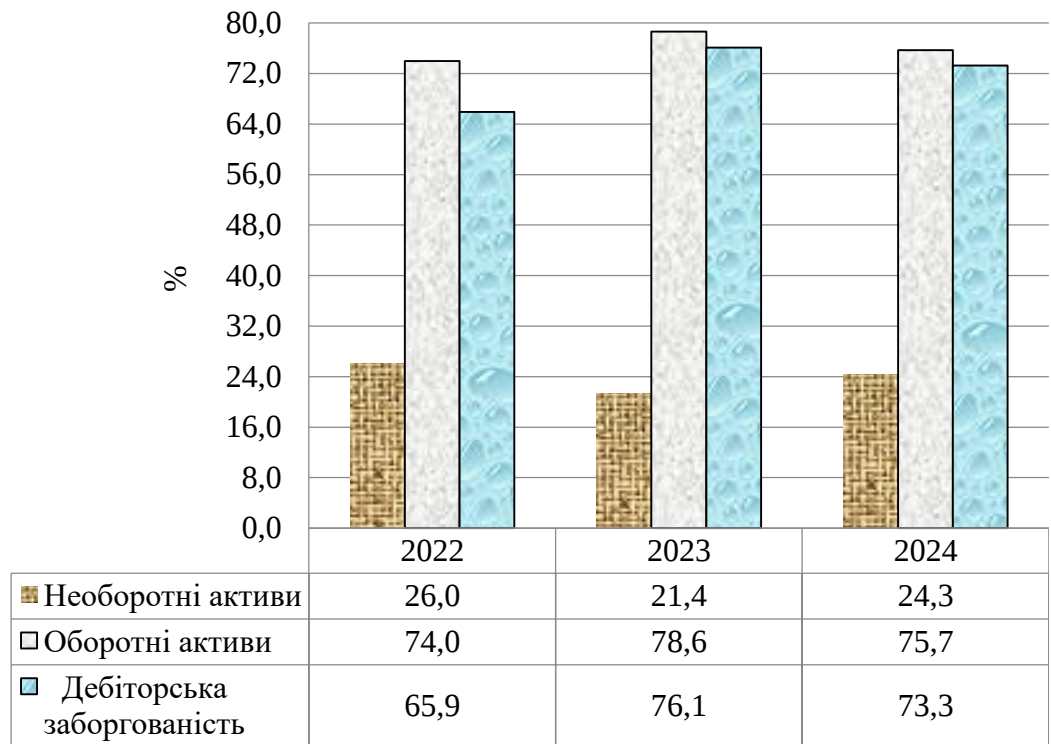


Рис.2.1. Динаміка структури активів балансу ТОВ «Аккорд - Тур».

Джерело: побудовано автором

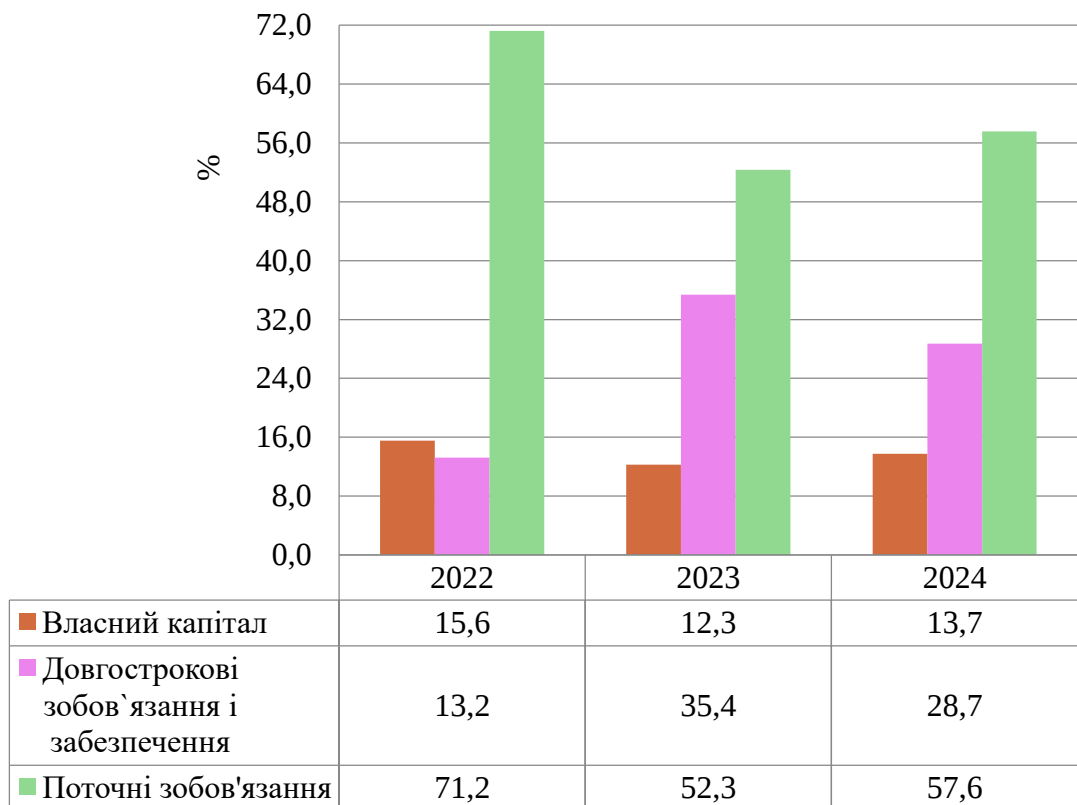


Рис.2.2. Динаміка структури пасивів балансу ТОВ «Аккорд - Тур».

Джерело: побудовано автором

На підставі аналітичного угруповання та аналізу фінансових даних ТОВ «Аккорд-Тур» можна зробити наступні висновки:

– У 2023 році загальна сума активів зросла з 117,0 до 153,7 млн. грн. або на 31,4 %, що здебільшого пояснюється різким збільшенням дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Уже в 2024 р. балансова вартість активів скоротилась до 146,7 млн. грн. або на 4,6 %, відображаючи більш жорсткий контроль над авансами й упорядкування грошових потоків. При цьому дебіторська заборгованість виросла на 51,7 % у 2023 р. - вказуючи на затримки у виконанні партнерами договірних зобов'язань – але у 2024 р. знизилася на 8,1 %, що свідчить про поліпшення інкасації авансів.

– Структура необоротних активів є «неважкою» — це відповідає орендно-транспортній моделі бізнесу. При цьому основний обсяг капіталу зосереджено в оборотних засобах, частка яких у загальному обсязі активів не перевищує 16 %, що свідчить про мінімальні інвестиції в матеріальні засоби. Серед довгострокових статей переважають нематеріальні активи, доля яких в структурі складає в середньому до 16%. У вартісному виразі нематеріальні активи залишилися практично незмінними: 2022 р. та 2023 р. – приблизно 21,5; 2024 р. - 21,6 млн. грн, що вказує на стабільність інвестицій у структурний та клієнтський капітал (технічне та програмне забезпечення, ліцензія та акредитація, тренінгові програми та методичне забезпечення для Школи гідів). Структурно, частка необоротних активів в балансі знизилась із 26 % у 2022 до 21,4 % у 2023 - через випереджальне нарощення оборотних активів, і відновилася до 24,3 % у 2024 р.

- Оборотні активи протягом аналізованого періоду коливалися більш динамічно: у 2023 р. вони зросли з 86,6 до 120,9 млн. грн або на 39,6 %, насамперед за рахунок дебіторської заборгованості та майбутніх витрат; у 2024 р. скоротились до 111,1 млн. грн. або на 8,1 %, відображаючи погашення більшої частини отриманих авансів і більш жорстке управління дебіторською заборгованістю. Резерви запасів виведені до нуля, оскільки туристичний продукт продукт — послуга — формується «під замовлення». Зростання

залишків грошових коштів з 172 до 259 тис. грн. покращило короткострокову ліквідність підприємства.

- У структурі пасивів ТОВ «Аккорд-Тур» помітна поступова зміна фінансової політики та управління зобов'язаннями. Власний капітал компанії демонструє стійке зростання: із 18,2 млн. грн у 2022 р. він піднявся до 18,9 млн. грн у 2023р. і далі — до 20,2 млн. грн у 2024 р. Оскільки зареєстрований капітал залишився незмінним на рівні 18 614 тис. грн, цей приріст здебільшого формується за рахунок нарощення нерозподіленого прибутку, що свідчить про успішну генерацію внутрішніх ресурсів і відсутність потреби в додаткових внесках учасників. Доля власного капіталу коливається під впливом зміни його вартості, в середньому складає майже 14%.

- У 2023 р. значно збільшилась сума довгострокових зобов'язань і забезпечення — із 15,5 до 54,4 млн. грн. або у 3,5 рази. Причина криється у резервуванні коштів під виплати компенсацій туристам у випадку затримок, форс-мажорних обставин або скасування турів - страхові депозитні кошти; під виконання довгострокових гарантій на обладнання (автобуси, техніка). У 2024 р. цей портфель частково скоротився до 42,1 млн. грн. або на 22,6 %, що може вказувати на переклад частини фінансування в короткострокові інструменти.

- Що стосується поточних зобов'язань, їх обсяг у 2023 р. зменшився з 83,4 до 80,5 млн. грн., незважаючи на появу короткострокових кредитів, які були повністю погашені вже в 2024 р. Основні коливання відбулися в кредиторській заборгованості: після значного скорочення у 2023 р. на 47,8 % на тлі активного погашення авансів, у 2024 р. вона зросла на 6,7%, повернувшись до більш збалансованого рівня розрахунків із партнерами. Натомість інші поточні зобов'язання — найімовірніше, пов'язані з авансами клієнтів та наданням комплексних послуг — продовжили зростання в обох роках, що свідчить про активне залучення передоплат і розширення спектру сервісів.

У сукупності ці зміни демонструють перехід від швидкої експансії з великою часткою довгострокових позик до більш збалансованої фінансової

структури із погашенням позик, оптимізацією та кредиторки й поліпшенням ліквідності. Така динаміка свідчить про професійний підхід до управління пасивами та готовність «Аккорд-Тур» закріпити свої конкурентні переваги через зміцнення фінансової стійкості.

Подальший зіставлення активів та пасивів дозволяє зробити висновок щодо фінансову стійкість «Аккорд-Тур» за показником власний оборотний капітал:

2022 р. ВОК = $18205,8 - 30455 = -12249,2$ тис. грн.

2023 р. ВОК = $18890 - 32850 = -13960,2$ тис. грн.

2024 р. ВОК = $20161 - 35618 = -15457,2$ тис. грн.

Негативним моментом є те, що власних оборотних коштів приймає від'ємне значення – підприємство перейшло у площину нестійкого фінансового стану та залежності від зовнішнього фінансування. Майно підприємства не сформовано за рахунок зареєстрованого капіталу, така структура джерел формування майна є ознакою фінансової нестабільності підприємства.

Водночас у прагненні до розвитку слід звернути увагу не лише на фінансово-економічні показники, а й на зовнішні фактори та внутрішній потенціал компанії. Саме тому наступним логічним кроком стане проведення SWOT-аналізу, який дозволить систематизувати сильні й слабкі сторони компанії, виявити можливості для росту та загрози, що можуть впливати на реалізацію стратегічних ініціатив, табл.2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Туристична компанія Аккорд-Тур»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Солідний бренд-імідж: спрощує залучення нових клієнтів та підвищує лояльність клієнтів	Чутливість до змін геополітичного та макроекономічного середовища: залежність від коливання валютних курсів, санкції або логістичних бар'єрів, які можуть призвести до зриву маршрутів, витрат
Багатопрофільний та широкий спектр послуг: здатність задовольнити різні потреби клієнтів і реалізовувати крос-продажі, підвищує стійкість до сезонності	Обмежені ресурси на маркетинг та цифровізацію: знижує охоплення аудиторії та поступове відставання від диджитал-орієнтованих конкурентів
Компетентний персонал: якість обслуговування, швидке реагування на запити та підтримку корпоративних стандартів.	Плинність кадрів: додаткові витрати на підбір і навчання нових співробітників, уповільнення операційних процесів втрати накопиченого корпоративного досвіду.
Розгалужена та інтегрована мережа філіалів, партнерів і агентств у країні та за кордоном: широка дистрибуція, локальна підтримка клієнтів.	Нерівномірність туристичного потоку: неритмічне завантаження персоналу, коливання грошового потоку, додаткові витрати на стимулювання попиту в міжсезоння.
Можливості	Загрози
Впровадження HR-аналітики: формування кадрового резерву через партнерства з освітніми закладами, адаптація мотиваційних схем, впровадження карт компетентності.	Військові дії: безпекові ризики, енергетичні проблеми, ускладнення логістики, плинність персоналу та переміщення потенційних клієнтів закордон
Розширення ринків збуту: вихід на нові ринки, розширення клієнтської бази.	Конкурентний тиск: зростання витрат на рекламні та сервісні активності, ризик втрати частки ринку, вплив на ціни.
Державна підтримка та гранти: участь у програмах фінансування малого бізнесу та туристичних інновацій від урядових і міжнародних фондів.	Економічні коливання: нестабільність валютного курсу, девальвація гривні, зниження купівельної спроможності клієнтів, зростання вартості страхових полісів
Креативне використання Терміналу А: для заходів з метою отримання додаткового доходу, зміцнення бренду	Регуляторна невизначеність: непередбачувані зміни податкового та валютного регулювання, ліцензування та стандартів якості послуг

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що «Аккорд-Тур» може спиратися на чотири ключові переваги: бренд з позитивною історією, розгалужена партнерська мережа, багатопрофільний продуктовий портфель і високий рівень професійної підготовки персоналу, у тому числі завдяки можливості навчатися у Школі

гідів туристичного підприємства. Разом вони створюють міцну базу для швидкого реагування на запити клієнтів.

Водночас компанія стикається із значними слабкостями: надчутливістю до валютних курсів і геополітичних ризиків, обмеженими інвестиціями в маркетинг і цифровізацію, а також плінністю кадрів. Крім того, нерівномірність туристичного потоку поглиблює бюджетні коливання.

Нижче переведемо описані «якісні» чинники на кількісні, застосовуючи для бальної оцінки 5-ти бальну шкалу, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Шкала для оцінки факторів SWOT-аналізу

Оцінка	Інтерпретація оцінок
1 бал	Критична слабкість – фактор суттєво підриває ефективність компанії; вимагає негайного втручання та коригувальних заходів.
2 бали	Суттєва слабкість – фактор значною мірою обмежує потенціал компанії; потребує запланованих дій для усунення або пом'якшення негативного впливу.
3 бали	Нейтральний фактор – не проявляється виражено ні як перевага, ні як недолік; можна підтримувати на поточному рівні або поступово покращувати.
4 бали	Суттєва перевага – фактор позитивно впливає на конкурентоспроможність; варто посилювати й використовувати в стратегічних ініціативах.
5 балів	Ключова перевага – фактор є істотним конкурентним ресурсом компанії; необхідно максимально консолідувати ресурси для його збереження та розвитку.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8

Профіль позиціонування елементів SWOT

Сильні сторони	Вага	Оцінка	Зважений бал	Слабкі сторони	Вага	Оцінка	Зважений бал
Солідний бренд-імідж	0,2	3	0,6	Чутливість до змін геополітичного та макроекономічного середовища	0,3	4	1,2
Багатопрофільний та широкий спектр послуг	0,3	4	1,2	Обмежені ресурси на маркетинг та цифровізацію	0,2	2	0,8
Компетентний персонал	0,25	4	1,0	Плинність кадрів	0,3	2	0,6
Розгалужена та інтегрована мережа філіалів, партнерів і агентств у країні та за кордоном	0,25	5	1,25	Нерівномірність туристичного потоку.	0,2	3	0,6
Сума	1	16	4,05	Сума	1	11	3,2
Можливості				Загрози			
Впровадження HR-аналітики.	0,3	4	1,2	Військові дії	0,3	2	0,6
Розширення ринків збуту.	0,3	3	0,9	Конкурентний тиск	0,25	2	0,5
Державна підтримка та гранти	0,15	3	0,45	Економічні коливання	0,3	2	0,6
Креативне використання Терміналу А	0,25	4	1,0	Регуляторна невизначеність	0,15	3	0,45
Сума	1	15	3,55	Сума	1	9	2,15

Джерело: складено автором

Отже, для забезпечення сталого зростання «Аккорд-Тур» слід застосувати стратегію інтеграції напрямів креативного використання просторів, кадрової аналітики, залучення грантового фінансування, а також динамічне ціноутворення й хеджування ризиків. Цей підхід забезпечить максимальне використання сильних активів, диверсифікацію доходів і оперативну адаптацію до викликів.

Компанія має всі передумови для стійкого розвитку: внутрішні переваги дозволяють реалізувати стратегії з розширення, а зовнішні можливості — підсилити стабільність.

2.2. Аналіз кадрового складу та плинності кадрів туристичного підприємства.

Система управління персоналом перестає бути суто адміністративним інструментом і трансформується в стратегічного партнера бізнесу. Головним завданням керівництва стає розробка принципів і механізмів формування такої системи управління кадрами, яка базується на стратегічному партнерстві й взаємовигідній взаємодії між компанією та її співробітниками.

У туристичній галузі успіх компанії напряму залежить від професіоналізму її співробітників: саме вони безпосередньо формують враження гостей, організовують кожен етап подорожі, від планування маршруту та оформлення документів до супроводу груп і вирішення нестандартних ситуацій на місці. Динаміка чисельності персоналу за штатним розписом наведено на рис.2.3. Відразу впадає в око чітка тенденція до зниження кількісного складу працівників: з 120 чоловік у 2020 р. до 30 чоловік у 2024 р., що свідчить про глибоку кадрову кризу, яка ставить під загрозу не лише операційну спроможність компанії, а й якість сервісу. Така п'ятирічна «оптимізація» штату на 75 % є нетиповою для туроператорів, адже кожен етап

обслуговування — від бронювання й оформлення документів до супроводу груп — потребує достатньої кількості спеціалістів із різними компетенціями.

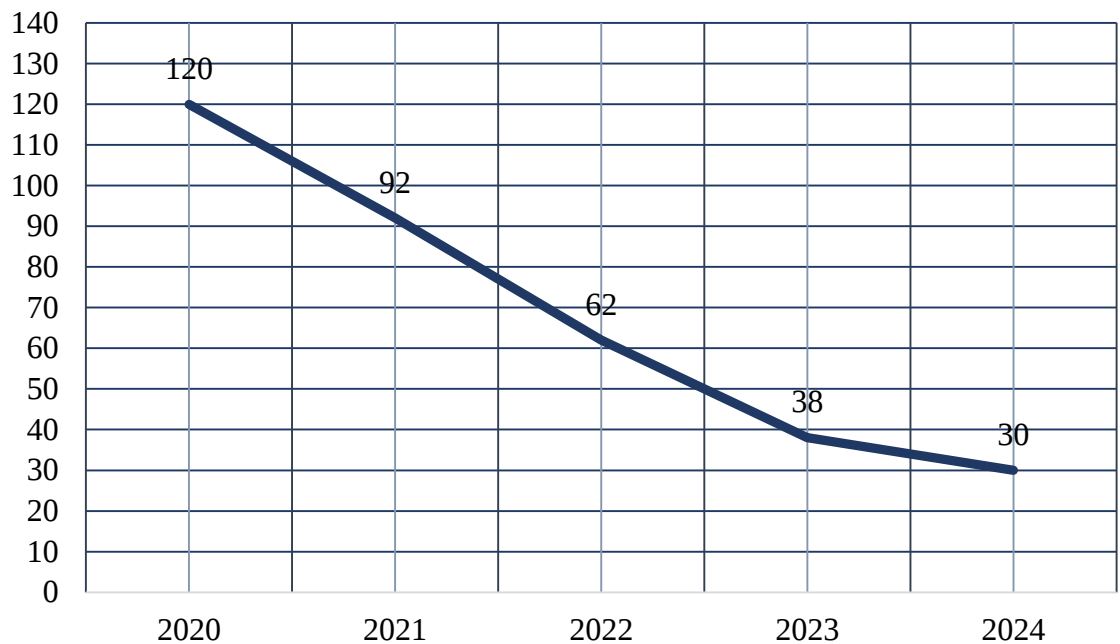


Рис. 2.3. Динаміка чисельності кадрів ТОВ ТК «Аккорд тур», люд.

Джерело: побудовано автором

У зниженні чисельності персоналу ТК «Аккорд-Тур» простежується не випадкова кадрова ротація, а комплексна проблема пов'язана як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Традиційно до таких чинників відносять причини звільнення за власним бажанням, серед яких незадоволеність рівнем оплати праці в умовах підсилення інфляційних процесів, психологічний клімат в колективі; зменшення потреби у деяких видах персоналу через диджиталізацію туристичної сфери.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники підприємства, табл.2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки економічних показників та ефективності використання персоналу
ТОВ ТК «Аккорд - Тур»

Показник	Аналітичний період			2023 до 2022		2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни, %	Абс. відх.	Темп зміни, %
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	9135,1	27109,8	29171,4	17974,7	296,8	2061,6	107,6
Кількість наданих послуг туристам (продано турів)	328	380	368	52	115,9	-12	96,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2644,9	722,7	1271	3367,6	-	548,3	175,9
Штатна чисельність персоналу, люд., у тому числі	62	38	30	-24	61,3	-8	78,9
- менеджери з туризму	41	20	16	-21	48,8	-4	80,0
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	12,3	59,5	81,0	47,2	484,2	21,6	136,3
Продуктивність праці менеджерів по туризму, тур./люд.	8	19	23	11	237,5	4	121,1
Середній прибуток, тис. грн./люд.	-	19,0	42,4	19,0	-	23,3	222,8
Фонд основної ЗП, тис грн.	6910,0	6072,0	6010,0	-838,0	87,9	-62,0	99,0
Зарплата основна (оклад), грн./люд.	7026,0	8115,0	9507,0	1089,0	115,5	1392,0	117,2

Джерело: розроблено автором

За підсумками 2022–2024 рр. у «Аккорд-Тур» простежуються наступне:

– Скорочення штату працівників та зростання продуктивності. Штатна чисельність упала з 62 осіб у 2022 до 38 у 2023 що складає 24 особи або 38,7 %, у 2024 р. наступний етап зниження чисельності на 8 осіб або на 21,1 %. Сезонна непостійність навантаження й непередбачувані потрясіння (карантинні обмеження, військові дії) підсилили коливання попиту, через який компанія змушена була зменшувати постійну зайнятість на користь контрактів з тимчасової зайнятості серед працівників і виводити їх із штатного складу – темпи скорочення менеджерів з туризму вищі за загальну тенденцію: 61% проти 52%. Також було проведено упорядкування штату управлінської ланки та працівників підтримуючого сектору, зокрема у штатному розписі 2024 р. спрощені посади: заступник головного бухгалтера (2 особи), охоронець (2 особи), технічний супервайзер (1 особа), менеджер з підбору персоналу (1 особа), економіст з договірних та претензійних робіт (1 особа) тощо.

– Водночас продуктивність праці одного співробітника зросла з 12,3 тис. грн./люд. у 2022 р. до 59,5 тис. грн./люд. у 2023 р. – майже у 4,8 рази, та на 81,0 тис. грн./люд. або на 36% у 2024 р. за рахунок цінового фактору. Аналогічна тенденція по менеджерам з туризму - підняли продуктивність з 8 до 23 турів на людину, тобто у 3 рази, що свідчить про підвищення ефективності праці, однак водночас посилює ризики професійного вигорання.

Кількісні показники не відображають рівень задоволеності клієнтів, який може погіршуватись при надмірному скороченні штату. Варто запровадити опитування клієнтів, щоб корелювати зростання продуктивності з реальними відгуками про сервіс.

– У 2023 р. підприємство заробило в середньому 19 тис. грн. на кожного працівника, а в 2024 р. — уже 42,4 тис. грн. (зростання в 2,2 рази), що відображає синергетичний ефект одночасного збільшення виручки та скорочення витрат на персонал.

– Фонд основної заробітної плати скоротився зі 6,91 млн. грн. до 6,07 млн. грн. у 2023 р. або на 12,1 % та до 6,01 млн. грн. у 2024 р. Натомість

середня зарплата на одного працівника зросла з 7 026 грн. до 8 115 грн. (+15,5 %) і до 9 507 грн. (+17,2 %). Тобто загальні витрати на фонд оплати праці зменшилися, але мотиваційний рівень кожного співробітника в розрізі гарантованої частини оплати праці зріс, що підтримує якість і утримання. Водночас основна заробітна плата є лише відправною точкою для системи мотивації: до неї додаються премії за виконання планів продажу турів, бонуси за позитивні відгуки клієнтів та компенсації за перевищення нормованого навантаження у пікові сезони.

Стандартом гарантованої заробітної плати в країні є мінімальна заробітна плата, рис. 2.4.

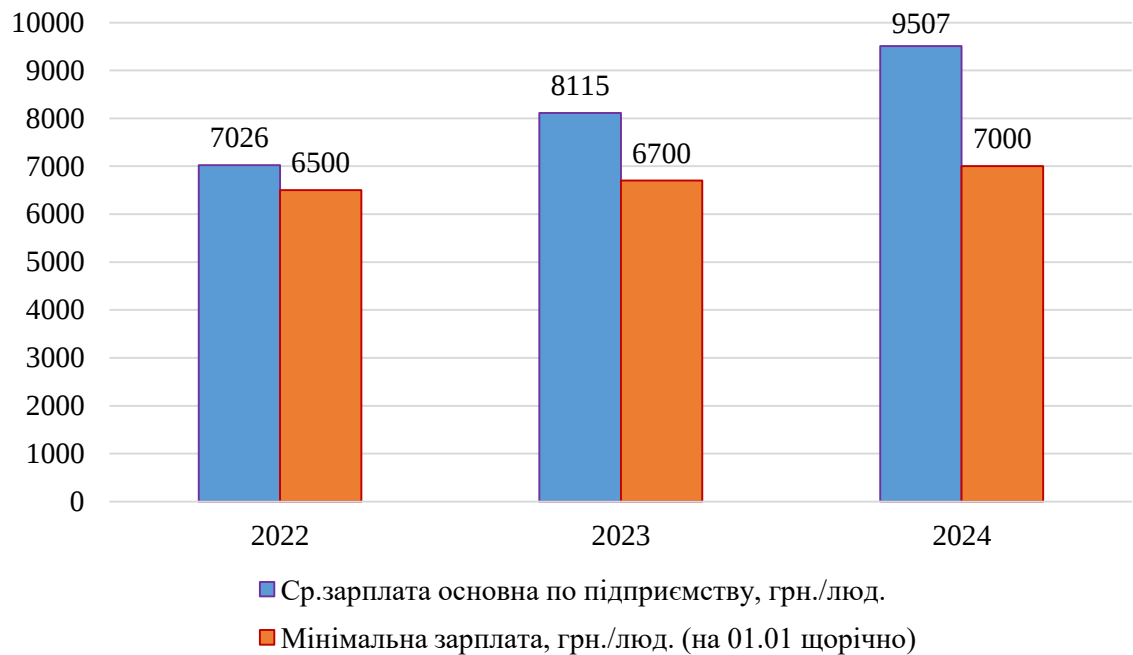


Рис.2.4. Динаміка співвідношення гарантованого доходу співробітників та мінімальної зарплати.

Джерело: побудовано автором за даними внутрішньої звітності підприємства, [42].

Діаграма ілюструє, що основна зарплата працівника протягом 2022–2024 рр. постійно перевищує встановлений мінімум. Таким чином, співвідношення середньої зарплати до мінімальної демонструє стратегію підприємства з

поступового підвищення компенсаційного пакету вище за ринкову норму.

Отже, персонал ТОВ ТК «Аккорд – Тур» використовується ефективно – темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту оплати праці.

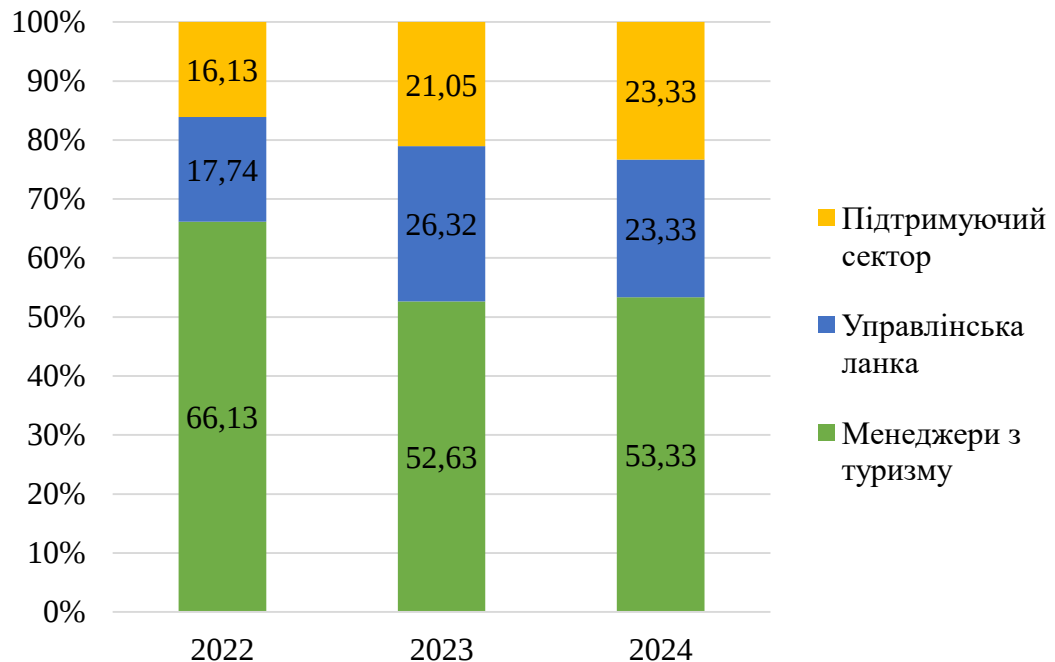


Рис. 2.5. Динаміка структури кадрів за функціональними групами.

Джерело: побудовано автором

Отже, менеджери з туризму становлять домінуючу частку штату «Аккорд-Тур»: безпосередній контакт із клієнтом, оформлення бронювань і продаж турів — це ті операції, від яких залежить дохід компанії. Така пропорція кадрів відповідає бізнес-моделі туроператора, де понад усе цінується оперативність і професіоналізм при роботі з туристами.

Проаналізуємо склад персоналу за якісними ознаками, табл.2.10-2.13.

Таблиця 2.10

Аналіз кадрового складу працівників за освітнім рівнем

Показник	Аналітичний період			2023 до 2022		2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни, %	Абс. відх.	Темп зміни, %
Повна вища освіта	12	8	7	-4	66,7	-1	87,5
Базова вища освіта	28	17	13	-11	60,7	-4	76,5
Неповна вища освіта	21	13	10	-8	61,9	-3	76,9
Повна середня освіта	1	0	0	-1	0,0	0	-
Штатна чисельність персоналу, люд.	62	38	30	-24	61,3	-8	78,9

Джерело: складено автором

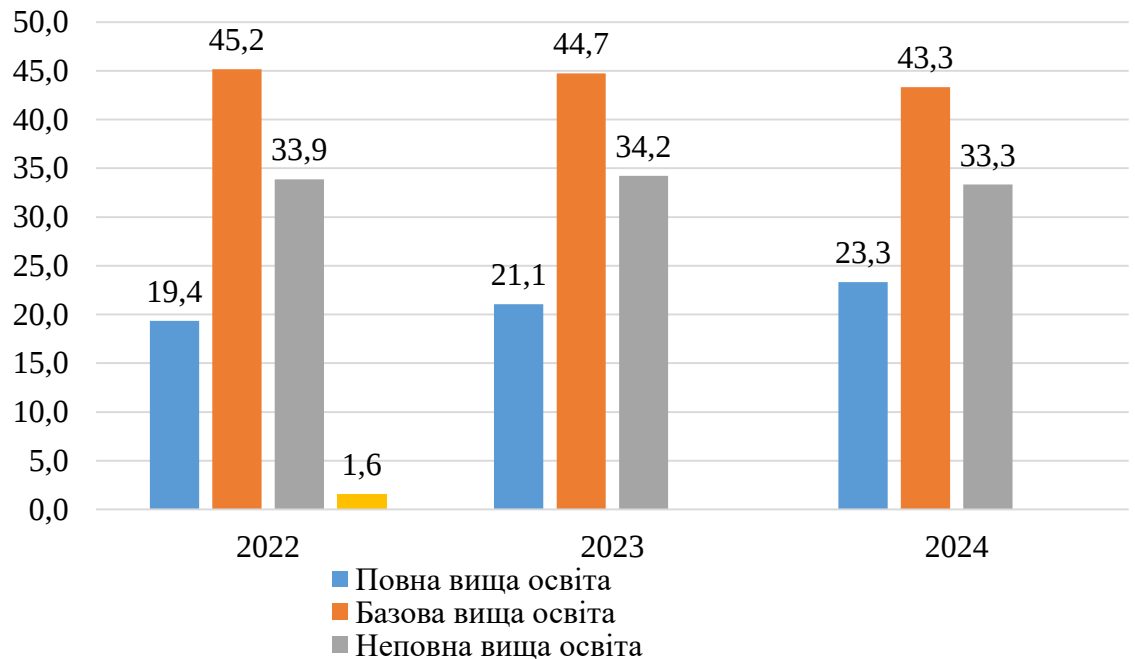


Рис. 2.6. Динаміка структури кадрів за освітнім рівнем, %.

Джерело: побудовано автором

Наведені дані дозволяють дійти висновку, що в умовах скорочення загальної чисельності персоналу структура кадрів також зазнала змін, але залишилась відносно збалансованою. Базова вища «впала» з 45,2 % до 43,3 %, але залишається домінуючою категорією, забезпечуючи масову операційну роботу. Середня спеціальна з 33,9 % знизилася до 33,3 %, але її представники

– перехід між адміністративними та операційними функціями.

Чисельність працівників з повною вищою освітою скоротилась з 12 до 5 осіб від початкового складу. Фахівців з базовою вищою освітою стало менше на 46,4%, що відповідає загальній тенденції оптимізації середньої ланки. Категорія працівників з більш нижчими рівнями освіти скорочувалась більшими темпами. Отже, компанія віддала перевагу співробітникам із вищою та середньою спеціальною освітою, чим забезпечила підтримку необхідного професійного рівня. Вилучення найнижчої категорії (повна середня) також демонструє фокус на фаховості.

Таблиця 2.11

Аналіз кадрового складу працівників за стажем роботи

Показник	Аналітичний період			2023 до 2022		2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни, %	Абс. відх.	Темп зміни, %
від 1 до 3 років	30	15	15	-15	50,0	0	100,0
від 4 до 6 років	22	14	9	-8	63,6	-5	64,3
більше 7	10	9	6	-1	90,0	-3	66,7
Штатна чисельність персоналу, люд.	62	38	30	-24	61,3	-8	78,9

Джерело: складено автором

Отже, кількість працівників із невеликим досвідом (1–3 роки) скоротилася вдвічі, що сигналізує про недостатню підтримку на старті кар’єри або відсутність співпадіння між очікуваннями та реальними умовами праці. Однак утримання половини цієї групи наступного року може вказувати на підвищення інтеграційної взаємодії.

Категорія персоналу зі стажем від 4 до 6 років зазнали найбільшого скорочення: –36 % у 2023 р. та ще 36 % у 2024 р. Втрата такої категорії персоналу означає, що з компанії йдуть ті, хто вже навчився поєднувати набуті професійні навички з розумінням внутрішніх процесів, має стабільні клієнтські зв’язки.

Кількісно категорія персоналу - понад 7 років - знизилась на 10 % у 2023 р. та на 33% у 2024 р. - абсолютні втрати тут невеликі, але потенційно погіршують якість наставництва.

Таблиця 2.12

Аналіз кадрового складу працівників за віковим показником

Показник	Аналітичний період			2023 до 2022		2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни, %	Абс. відх.	Темп зміни, %
18-25 років	16	8	8	-8	50,0	0	100,0
26-35 років	30	15	10	-15	50,0	-5	66,7
36-50 років	12	12	9	0	100,0	-3	75,0
старше 50 років	4	3	3	-1	75,0	0	100,0
Штатна чисельність персоналу, люд.	62	38	30	-24	61,3	-8	78,9

Джерело: складено автором

Чисельність групи за віковою категорією «18–25 років» зменшилася вдвічі у 2023 р. й зберегла свою кількість у 2024 р. Існують виклики в залученні та утриманні молодих спеціалістів, можливо, через недостатню програму адаптації, слабку корпоративну культуру або невідповідність очікувань щодо умов праці.

Основний кадровий корпус «26–35 років» також скоротився на 50 % у 2023 р. та ще на 33 % у 2024 р. Падіння в цій віковій категорії особливо небезпечне: саме така вікова категорія формує більшість менеджерів з туризму.

Середній вік - категорія «36–50 років» - показав стабільність у 2023 р. й невелике скорочення в 2024 р.

Вікова група «50+ років» скоротилися з 4 до 3 осіб у 2023 р. й залишилися на цьому рівні.

За результатами всебічного аналізу кадрового складу ТК «Аккорд-Тур» відзначається одночасне скорочення чисельності та збереження певного

балансу між освітніми, віковими групами та стажем роботи. Незважаючи на зменшення штату з 62 до 30 осіб, ключові професійні категорії — співробітники з вищою та середньою спеціальною освітою — залишилися основою операційних процесів. У розрізі стажу втрата фахівців, у тому числі менеджерів з туризму, із 4–6-річним досвідом особливо критична, адже вони поєднують уже набуті професійні навички з розумінням внутрішніх процесів і мають міцні зв'язки з постійними клієнтами. Вікова модель також стала більш «зрізаною»: групи 18–25 та 26–35 років втратили половину складу, при цьому покоління 36–50 трималося стабільніше. Загалом ці тенденції вказують на необхідність впровадження інструментарію по стабілізації кадрового складу.

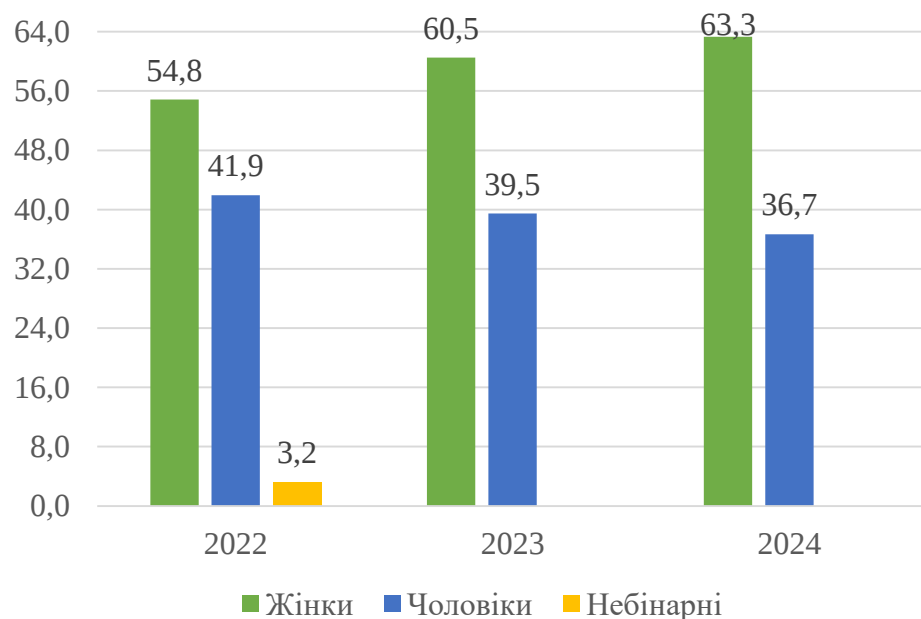


Рис.2.7. Динаміка структури персоналу за полом, %

Враховуючи стійку тенденцію до зменшення чисельності персоналу в туристичній компанії, доцільним є розширення традиційного аналізу кількісних та якісних характеристик персоналу показником плинності кадрів, табл. 2.13.

Таблиця 2.12.

Оцінка показників руху кадрів ТОВ ТК «Аккорд - Тур»

Показник	Аналітичний період			2023 до 2022		2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни, %	Абс. відх.	Темп зміни, %
Прибило	10	4	6	-6	40,0	2	150,0
Вибуло, у т.ч.	40	28	14	-12	70,0	-14	50,0
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	40	28	14	-12	70,0	-14	50,0
Штатна чисельність персоналу, люд.	62	38	30	-24	61,3	-8	78,9
Плинність кадрів, %	64,5	73,7	46,7	9,2	-	-27,0	-
Прийом кадрів, %	16,1	10,5	20,0	-5,6	-	9,5	-
Вибуття кадрів, %	64,5	73,7	46,7	9,2	-	-27,0	-

Коефіцієнт плинності дозволяє комплексно оцінити рівень стабільності кадрового складу, виявити основні причини вибуття працівників та сформувати відповідні управлінські рішення щодо утримання кваліфікованих фахівців. Отже, маємо високу плинність кадрів при нормальному рівні 3-5% (за рекомендаціями SHRM), а в умовах підвищеної сезонності чи динамічного ринку - 7%, рис.2.8.

Найбільш критичним є високий рівень плинності кадрів у 2023 р. - 73,7%, що майже в 7 разів перевищує допустимий рівень. Така динаміка була зумовлена переважно добровільними звільненнями, що свідчить про проблеми з мотивацією та утриманням персоналу. Коефіцієнт плинності співпадає з коефіцієнтом вибуття кадрів, тому що всі причини вибуття – власне бажання.

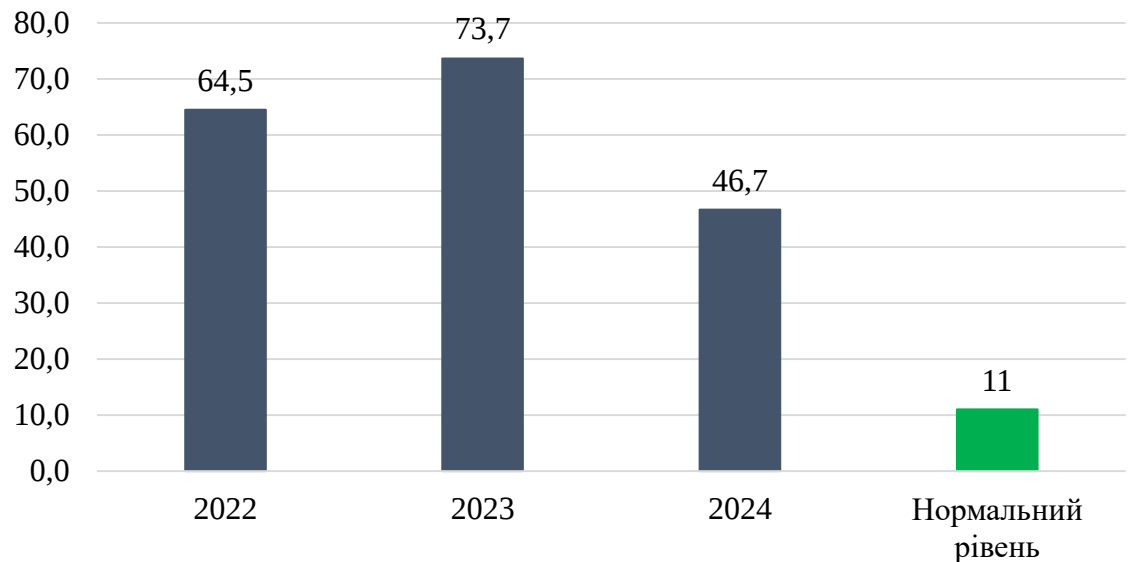


Рис. 2.8. Порівняльний аналіз динаміки плинності кадрів,%.

Зниження вибуття з 28 осіб у 2023 р. до 14 у 2024 р. є позитивною ознакою, однак сукупно високі рівні вибуття та низький коефіцієнт прийому працівників свідчать про системні проблеми у сфері управління персоналом.

Узагальнюючи результати аналізу кадрової динаміки ТОВ ТК «Аккорд-Тур», можна стверджувати, що підприємство перебуває в стані глибокої трансформації системи управління персоналом. Підвищення мотивації, розвиток програм адаптації та кар'єрного зростання мають стати пріоритетними напрямками кадрової політики.

2.3. Діагностика рівня професійної компетентності персоналу ТОВ Туристична компанія «Аккорд-Тур».

У межах внутрішнього аудиту персоналу було проведено анонімне експертне опитування серед основного складу менеджерів з туризму (20 осіб), метою якого стала ідентифікація ключових сильних і слабких сторін професійної компетентності працівників.

Опитування проводилось шляхом самооцінки та засвідчило наступне:

- близько 28% респондентів вказали на потребу розвитку комунікативних навичок, що має критичне значення для ефективного супроводу клієнтів, роботи з запереченнями, формування довіри та управління емоційно насиченими ситуаціями в туризмі;

- 34% співробітників визначили як пріоритет підвищення цифрової грамотності, зокрема — опанування інструментів CRM, систем онлайн-бронювання, візової підтримки, а також ефективного використання мультимедійних платформ для комунікації з клієнтами. Це свідчить про актуальність цифрової трансформації в туристичній галузі;

- 18% респондентів підкреслили важливість удосконалення мовної компетенції, особливо англійської, як інструменту ефективної взаємодії з міжнародними партнерами, туроператорами та клієнтами-іноземцями.

На основі результатів діагностики було виокремлено п'ять базових компетенцій, що визначають ефективність діяльності менеджера з туризму в умовах сучасного ринку та відповідають посадовій інструкції:

1. Знання туристичного продукту (теоретична підготовка, орієнтація в пропозиціях).
2. Міжособистісна комунікація (вербальні й невербальні навички, переконливість).
3. Робота з CRM та цифровими системами (технічна обізнаність і швидкість обробки запитів).
4. Знання іноземних мов (переважно англійської, а також польської, німецької чи іспанської).
5. Особистісний адаптаційний потенціал (здатність зберігати продуктивність в умовах емоційного навантаження та сезонних піків).

Таким чином, в межах діагностики було здійснено аналіз рівня професійної підготовки співробітників, що охоплював освітній рівень, професійний досвід, наявність спеціалізованих знань, навичок комунікації з клієнтами, володіння іноземними мовами, цифровими технологіями та здатність до вирішення нестандартних ситуацій.

Оцінювання буде проводитись за 5 бальною шкалою, табл.2.13, методом кількісної діагности. Таку методику можна використовувати для щорічної діагностики в ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-Тур».

Таблиця 2.13

Шкала оцінок професійної компетентності персоналу
ТОВ ТК «Аккорд-Тур»

Оцінка	Інтерпретація оцінок
1 бал	відсутність навички (компетенція відсутня або знання не застосовуються взагалі)
2 бали	початковий рівень (частково орієнтується, має труднощі у застосуванні, часто потребує супроводу)
3 бали	задовільний або базовий рівень (має базові знання, виконує завдання із помірним супроводом, іноді потребує допомоги)
4 бали	достатний або робочий рівень (самостійно застосовує знання в практиці, потребує мінімального контролю)
5 балів	високий або експертний рівень (демонструє глибокі знання та навички, може навчати інших, впевнено застосовує у складних ситуаціях)

Паралельно визначалась частка працівників із критичним рівнем (<3 бали або 30%), що дозволяє оцінити ступінь проблемності кожної компетенції, табл. 2.15.

Методика розрахунку балів компетенцій методом кількісної діагностики наступна:

1. Розрахунок середнього балу здійснюється як арифметичне середнє оцінок працівників за конкретною компетенцією.

$$B_{\text{ср}} = \frac{\sum \text{індивідуальних оцінок}}{\text{загальна кількість працівників}}$$

2. Оцінка рівня Рівень проблемності визначається як частка працівників, які мають оцінку <3, тобто недостатній рівень компетенції.

$$РП_{\%} = \frac{\text{кількість працівників з балом } < 3}{\text{загальна кількість працівників}} \times 100\%$$

3. Визначення категорій рівня проблемності, табл. 2.14

Таблиця 2.14

Категорія рівня проблемності

Частка працівників із критичним рівнем <3	Рівень проблемності
0–15%	Низький
16–30%	Помірний (середній)
31–50%	Високий
>50%	Критичний

Таблиця 2.15

Оцінка професійної компетенції категорії персоналу
«Менеджер з туризму» методом кількісної діагностики

Назва базової компетенції	Середній бал	Частка співробітників із критичним рівнем (<3 бали або 30%)	Рівень проблемності, %
Знання туристичного продукту	4,5	1 особа (5%)	Низький (5%)
Комунікаційна майстерність	3,5	5 осіб (25%)	Середній (25%)
Робота з CRM, цифровими інструментами	3,5	6 осіб (30%)	Помірний (30%)
Знання іноземних мов на достатньому рівні (бажано не менше B1)	3,4	6 осіб (30%)	Помірний (30%)
Особистісний адаптаційний потенціал	3,9	2 особи (10%)	Низький (10%)

Проведена оцінка рівня ключових професійних компетенцій менеджерів з туризму засвідчила загалом позитивний кадровий потенціал підприємства. Найвищий середній бал було зафіксовано за компетенцією «Знання туристичного продукту»— глибока обізнаність працівників про напрямки, програмами тури, умови бронювання та логістику подорожей.

Особистісний адаптаційний потенціал також демонструють сформовану основу (3,9 бали), при цьому лише 10% мають проблемний рівень. Переважна більшість персоналу демонструє здатність ефективно працювати у складних ситуаціях, зберігати доброзичливість і професіоналізм у роботі з клієнтами навіть під час пікових навантажень. Однак у контексті зростання продуктивності та зменшення штату доцільним є впровадження заходів емоційної підтримки та профілактики професійного вигорання.

Комунікаційні навички, робота з цифровими інструментами й CRM-системами (3,5 бали) мають нижчі показники, а рівень проблемності сягнув 25% та 30% відповідно. Сигналізує про наявність у команді працівників, які потребують системного вдосконалення в питаннях ефективної міжособистісної взаємодії, ведення переговорів, презентації туристичного продукту та використання сучасних цифрових платформ. Враховуючи тенденцію до діджиталізації ринку туризму, покращення цифрових компетенцій персоналу має стати стратегічним пріоритетом компанії.

Окрему увагу варто приділити володінню іноземними мовами, яке отримало середній бал 3,4. В умовах глобалізації туристичних послуг і виходу на зовнішні ринки мовна підготовка працівників стає не лише фактором якості обслуговування, а й конкурентною перевагою.

Отже, загальний висновок полягає в тому, що персонал компанії демонструє належний рівень професійної компетентності в ключових сферах організації туристичних послуг, проте потребує підвищення кваліфікації в напрямках цифрових навичок та знання іноземних мов.

Висновки до розділу 2

Отже, результати аналізу свідчать про наступне:

- «Аккорд-Тур» демонструє прибутковість і рентабельність, успішно адаптуючись до зовнішніх викликів: у 2023 р. зростання показників було зумовлене ціновим фактором та поживавленням попиту, а в 2024 р.— зростанням з фокусом на оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності. Позитивна динаміка чистого прибутку та маржинальності при жорсткому контролі витрат підтверджує спроможність компанії протистояти зовнішнім шокам;

- щодо чисельності, то штатна чисельність упала з 62 осіб у 2022 р. до 38 у 2023 р. що складає 24 особи або 38,7 %; у 2024 р. відбувся наступний етап зниження чисельності на 8 осіб або на 21,1 %. Загалом персонал ТОВ ТК «Аккорд – Тур» використовується ефективно – темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту оплати праці. Сезонна непостійність навантаження й непередбачувані потрясіння (карантинні обмеження, військові дії) та диджиталізація процесів підсилили коливання попиту, через які компанія змушена була провести упорядкування штату управлінської ланки та працівників підтримуючого сектору;

- проаналізовано склад персоналу за якісними ознаками - структура кадрів зазнала змін, але залишилась відносно збалансованою. Базова вища «впала» з 45,2 % до 43,3 %, але залишається домінуючою категорією, забезпечуючи масову операційну роботу. Щодо стажу, то категорія персоналу зі стажем від 4 до 6 років зазнали найбільшого скорочення: 36 % у 2023 р. та ще 36 % у 2024 р. Чисельність групи за віковою категорією «18–25 років» зменшилася вдвічі у 2023 р. й зберегла свою кількість у 2024 р. Традиційно штат підприємства сформовано за рахунок жінок;

- кадри є динамічною категорією, тому відбувається їхній рух. Найбільш критичним є високий рівень плинності кадрів у 2023 р. - 73,7%, що майже в 7 разів перевищує допустимий рівень – 11%. Така динаміка була зумовлена

переважно добровільними звільненнями, що свідчить про явні та приховані проблеми з мотивацією та утриманням персоналу;

- проведена оцінка рівня ключових професійних компетенцій менеджерів з туризму засвідчила загалом позитивний кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, ТОВ «Аккорд-Тур» демонструє здатність швидко реагувати на зовнішні шоки та забезпечувати прибутковість за рахунок балансування зростання виручки та контролю витрат. Водночас значна оптимізація штату й висока плинність кадрів показують критичні ризики в утриманні та розвитку персоналу.

.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Напрями підвищення професійної компетентності персоналу

Професійна компетенція потребує удосконалень і це є об'єктивним моментом у професійному житті людини. Сучасні умови праці змушують розвиватись, самовдосконалюватися для здобуття конкурентних переваг, кар'єрного зростання та набуття цінності як кадрового активу компанії. Як відзначає Лук'янець А. В.: «Підвищення ефективності підготовки кадрів у сфері туризму в значній мірі обумовлено взаємозв'язками з практичною діяльністю, технологічними процесами сучасної туристичної індустрії» [19]. Напрямки підвищення професійної компетенції персоналу охоплюють теоретичні та практичні компоненти, які нерозривно пов'язані між собою, формуючи комплекс професійних компетентностей, табл.3.1.

Таблиця 3.1

Напрями підвищення професійної компетентності персоналу

Назва групи	Напрями, методи	Сутність
1	2	3
Фахові навички	Польові стажування, ознайомчі поїздки, лекції та семінари, кейси, сертифікація. Самоосвіта через галузеві видання та онлайн-курси	Можливість безпосередньо відпрацьовувати знання в реальних умовах, розбирати практичні ситуації й підтверджувати кваліфікацію, у т. ч. за рахунок самоосвіти
Цифрові навички	Практичні заняття з CRM-систем, тематичні курси та вебінари, проєктні завдання різного масштабу, хакатони. Самоосвітні онлайн-платформи і відеоуроки	Навчає використовувати цифрові інструменти для швидкої обробки запитів, аналізу трендів і зниження рутинних процесів Самостійне освоєння функцій платформ та удосконалення навичок

Продовження табл.3.1

1	2	3
Міжкультурні та мовні навички	Мовні курси та інтенсиви з носіями, кейси та симуляції ситуацій, зовнішня мобільність, читання фахової літератури та досліджень, спеціальні кінопокази та обговорення фільмів про культуру, культурні вечірки. Самостійне вивчення мов і туризмології.	Формує чутливість до різних звичаїв і традицій, допомагає уникнути непорозумінь, побудувати вдалі комунікації. Самоосвіта поглиблює знання міжкультурних відмінностей.
Особистісні навички	Гейміфікація, квести, тренінги, наставництво, дорадництво, менторські сесії, групові ретрити з розвитку командної культури. Самоосвітні курси з емоційного інтелекту та лідерства	Розвиває емоційну стійкість, вміння спілкуватися та вирішувати конфлікти, а також підтримує мотивацію і вправність у нестандартних ситуаціях. Самостійне проходження онлайн-курсів із психології, лідерства поглиблює внутрішню рефлексію
Навички безпеки та екстреної підтримки	Сертифіковані курси з першої допомоги; симуляції екстремальних ситуацій та командні тренування з локальними рятувальними підрозділами; психологічна підтримка груп. Он-лайн курси та модулі.	Готують до правильної і вчасної реакції в стресових обставинах, забезпечують безпеку туристів і знижують ризики для здоров'я. Самостійне вивчення онлайн-гайдів, оновлених протоколів і рекомендацій підтримує актуальність знань.

Джерело: розроблено автором на підставі [9, 19, 20, 24]

Отже, без належного теоретичного підґрунтя практичні вправи втрачають ефективність, а без живого закріплення навичок у реальних умовах жодна лекція чи курс не забезпечить стійкого результату. Тому будь-яка програма професійного зростання має одночасно поєднувати два виміри: спочатку формувати системне розуміння суті процесів і прийомів, а потім — перевіряти й відточувати отримані знання через практичну діяльність. Поєднання формальних та неформальних методів, застосування самоосвіти для професійного зростання надає наступні переваги:

- Гнучкість - дозволяє вчитися в зручний час, оперативно реагувати на нові виклики ринку.

- Персоналізація – індивідуальна траєкторія навчання, яка дозволяє поглибити знання та навички, відповідає інтересам.

- Безперервність – постійна підтримка рівня знань, навчання впродовж всього життя.

За переліком та назвами кількість груп може корегуватись відповідно до стратегічних пріоритетів та поточних умов через наявність адаптивної складової. Її можна підлаштовувати під конкретні потреби — від типу туру до актуальних ризиків у регіоні чи запитів клієнтів. У нашому випадку такою складовою є «Навички безпеки та екстреної підтримки» через війну та підвищені ризики.

Таким чином, підвищення професійної компетентності персоналу має комплексний характер і включає розвиток як фахових (професійних, технічних), так і особистісних навичок.

Як наголошують Дяків О. П. та Островерхов В. М.: «Розвиток персоналу на підприємстві є гнучким, здатним змінювати зміст, методи та організаційні форми навчання працівників відповідно до потреб виробництва і ситуації, яка складається на ринку праці» [9, С.136]. Такий підхід гарантує не лише швидке опанування нових знань, а й їх стійке включення в повсякденну практику, що підвищує якість сервісу та конкурентоспроможність компанії. З огляду на це, важливо впроваджувати цілісну модель управління компетенціями, рис.3.1, яка включає стратегічне планування, моніторинг, навчання, мотивацію та контроль результатів.

«Циклічна» модель управління професійними компетенціями забезпечує безперервний розвиток і утримання кадрів завдяки прозорим процедурам діагностики, навчання, моніторингу та адаптації. Такий підхід робить процес управління компетенціями гнучким, прозорим і орієнтованим на реальні бізнес-результати.



Рис.3.1. Модель управління професійними компетенціями персоналу.

Джерело: розроблено автором на підставі [24, с.64-70].

Управління професійними компетенціями починається зі стратегічного визначення цілей. На цьому етапі компанія формулює свої ключові бізнес-задачі — наприклад, збільшення обсягів продажів турів на 20 % або вихід на три нових європейських ринки — а потім будує «дорожню карту» компетенцій, здатних підтримати ці цілі. Полянська. А. та Мажак. А. наводять наступне визначення: «Дорожня карта – це покроковий сценарій розвитку об'єкта управління, наочно представлений у вигляді графа процесу

управління, на якому відображені стратегічно значущі події, що визначають розвиток об'єкта управління, і послідовність їх настання» [25, с.311]. У результаті з'являється чітке уявлення про те, які знання, навички та поведінкові моделі мають розвивати менеджери, аби компанія успішно реалізувала свої стратегічні ініціативи.

Другим кроком є глибока діагностика та виявлення прогалин у професійній підготовці персоналу. Для цього проводиться системний збір даних: співробітники заповнюють анкети самооцінки, беруть участь в інтерв'ю, а керівники оцінюють їхні результати методом «360°» або у спрощеному опитувальному форматі. Отримані відгуки дозволяють точно визначити, в яких напрямках — від володіння CRM-системами до навичок кризового спілкування — існують слабкі місця, і скільки співробітників знаходяться нижче прийнятного рівня.

На основі цієї діагностики розробляються індивідуальні та групові навчальні плани. Кожному працівникові формують «карту розвитку»: вона містить перелік компетенцій, їхній поточний і бажаний рівні, а також набір конкретних заходів — від стажувань, курсів, менторських сесій до отримання формальної освіти в закладах із підготовки фахівців за спеціальністю «242 Туризм і рекреація». Такий персоналізований підхід гарантує, що кожен отримає саме той пакет знань і практики, в якому потребує найбільше.

Далі запускаються формальні програми підвищення кваліфікації. Фахівці відправляються на міжнародні стажування та сертифікацію, щоб опанувати світові стандарти. Інтенсивні мовні школи з носіями допомагають подолати мовний бар'єр у спілкуванні з іноземними туристами та партнерами.

Окрему увагу приділяють розвитку цифрової грамотності: серія вебінарів і майстер-класів із CRM-систем, аналітики даних та автоматизації рутинних процесів. Хмарні сховища або платформи для зберігання знань у вигляді інструкції, протоколів, відеозаписів, чек-листів дозволяють швидко знайти необхідну інформацію й одразу застосувати її в роботі.

Особистісні навички — адже навіть найкраща CRM-платформа не

врятує ситуацію, якщо менеджер не вміє слухати або втриматися від паніки. Для цього проводять інтерактивні тренінги з технік активного слухання, рольові ігри з конфліктними сценаріями та вправи на розвиток емоційного інтелекту. Нерідко організовують симуляції кризових кейсів — від зриву рейсу до екстреної евакуації — щоб співробітники відпрацювали алгоритми поведінки в умовах високого стресу.

Ще одним важливим компонентом є система, лідерства, наставництва і ротацій. Лідерство і наставництво формалізуються через чіткі програми «ментор–учень» із KPI, які контролюють розвиток новачків під керівництвом досвідчених менеджерів. Для керівників груп часто організовують короткострокові курси, де навчають управлінню проєктами, бюджетуванню та лідерській комунікації — це створює міцний базис для подальшого зростання компанії.

Навчання не повинно бути одноманітним, тому його доповнюють елементами гейміфікації: внутрішні квести й симулятори на кшталт «вирвися з кризи» чи «продай VIP-тур» з балами й рейтингами підсилюють залученість, а платформа пропонує «відео - уроки» — від нових функцій CRM до корисних фраз іноземними мовами.

Нарешті, щоб забезпечити глибоке розуміння бізнес-процесів і створити «командних універсалів», організовують ротацію між відділами: маркетинг, бронювання, супровід груп. Паралельно формують проєктні групи з впровадження інновацій, де співробітники самі тестують нові програми чи диджитал інструменти й стають драйверами змін у компанії. Цей комплексний підхід гарантує, що професійна компетентність працівників зростає всебічно й системно. Для збереження психологічного здоров'я та підвищення здатності протистояти вигоранню впроваджують програми ментального відновлення: короткі антистрес-дні, доступ до корпоративного психолога, а також групові сесії.

Підприємство може стимулювати та супроводжувати цей процес кількома взаємопов'язаними заходами, зокрема:

- Туристичне підприємство може запровадити грантову чи стипендійну програму для найуспішніших працівників-студентів. Наприклад, щороку відбирати TOP - кращих студентів, які отримають щомісячну виплату чи бонус за результатами рейтингу навчання. Це не лише стимулює молодь обирати компанію майбутнім роботодавцем, а й формує позитивний імідж серед академічних кіл.

- Надавати гнучкий графік для працівників-студентів. Наприклад, у періоди сесій компанія може зменшувати навантаження або дозволяти працювати в режимі часткової зайнятості, щоб здобувачі освіти могли готуватися до іспитів, заліків без зайвого стресу. Таким чином компанія покаже, що цінує баланс між роботою та навчанням.

- Налагодити партнерські відносини з університетами: проводити гостьові лекції, запрошувати викладачів у корпоративні тренінги, а студентам — забезпечувати місце для практики, підсилюючи можливість подальшого працевлаштування та матеріального стимулювання. В результаті, здобувачі спеціальності «Туризм і рекреація» отримують змогу закріпити теоретичні знання на реальних кейсах підприємства, а підприємство — відразу виявляє потенційних талановитих працівників та формує кадровий резерв.

Безпека туристів — головний пріоритет, тому всі співробітники проходять курси базової домедичної та психологічної підтримки з урахуванням військових і кризових ризиків регіону. Курси домедичної та психологічної допомоги - базовий алгоритм надання першої допомоги й психологічної підтримки в екстрених ситуаціях. Такі курси можна пройти самостійно й безкоштовно у спеціальних центрах, наприклад: Український Червоний Хрест [43]; OpenWHO (BOO3) курс «Psychological First Aid» [32] та «Basic Emergency Care» [32] — рекомендації з надання першої допомоги в полях; навчальні платформи МОЗ України [38] – eHealth Academy — безкоштовні модулі з домедичної допомоги, розроблені за підтримки BOO3 і USAID; Prometheus «Психологічна підтримка в умовах воєнного стану» — онлайн-курс від Українського інституту розвитку сім'ї [33].

У наступній фазі оцінюється відповідність кожного працівника посаді. За допомогою посадових інструкцій, що формалізують вимоги до ролей, проводиться розрахунок «розриву компетенцій»: співпадиння теоретичних вимог із фактичною кваліфікацією менеджерів обчислюється у балах або відсотках. Такий аналіз допомагає зрозуміти, хто саме в команді потребує пріоритетного навчання, а хто й без додаткових втручань може ефективно виконувати свої обов'язки.

Після цього розробляються персоналізовані навчальні траєкторії. Для кожного співробітника створюється індивідуальний план розвитку, що поєднує профільні курси, внутрішні проєкти та зовнішні стажування. Водночас у цьому плані закладаються мотиваційні «гачки»: рівні бонусів, привілеїв та кар'єрних «сходинок», які працівник отримує, переходячи від одного рівня компетенцій до іншого. Таким чином навчання зав'язується на реальну заохочувальну систему, а не залишається абстрактною ідеєю.

Сам процес реалізації програми відбувається через серію тренінгів, менторських сесій та практичного залучення до внутрішніх проєктів. Паралельно співробітникам постійно доводиться, як освоєння нових навичок співвідноситься з їхньою кар'єрною перспективою: зворотній зв'язок від керівників, історії успіху колег і гнучка система преміювання підтримують мотивацію та підсилюють готовність до навчання.

Не менш важливим є етап контролю та супроводу. Кожен навчальний план має проміжні перевірки, за якими куратори зустрічаються зі своїми підопічними, перевіряють виконані завдання й у разі потреби оперативно вносять корективи. Такий підхід дозволяє уникнути «впливу забуття», коли навички засвоєні, але довго без практики не використовуються.

Нарешті, весь процес супроводжується регулярним моніторингом: щомісяця проводяться «пульс-опитування» для оцінки настрою команди, а щоквартально — рев'ю ключових показників розвитку компетенцій. Отримані результати використовуються для коригування навчальних програм, оновлення «карт розвитку» та формування нових цілей. Таким чином,

підприємство створює справжню екосистему безперервного професійного зростання, яка живиться даними, адаптується до викликів ринку й надихає співробітників вкладати у свій розвиток та залишатися в компанії надовго.

Наприкінці чергового циклу розвитку проводиться підбиття підсумків: формується «карта прогресу», на якій зіставляються фактичні зміни у рівнях компетенцій із запланованими цільовими індикаторами.

Отримані результати лягають в основу оновлення «дорожньої карти» розвитку — і цикл починається заново, вже з новими амбітними цілями та зі зрозумілим шляхом їхнього досягнення. Така замкнута система гарантує, що розвиток компетенцій залишатиметься гнучким, оперативним та буде невід’ємною частиною стратегічного розвитку компанії.

Підвищення професійної компетентності персоналу — безумовно позитивна інвестиція, але вона може стати марною, якщо навчені співробітники одразу звільняються. Щоб поєднати розвиток і утримання кадрів, потрібно:

Підписувати з учасниками курсів та стажувань угоду, яка не буде йти у супереч із нормативно – законодавчою базою у сфері трудового права, зокрема: якщо співробітник відпрацює певний строк (встановлюється компанією виходячи із фінансових можливостей, цінності працівника, співвідношення «витрати-ефект»), то компанія компенсує частково або повністю вартість програм з навчання.

Вбудувати навчання в систему мотивації та визнання. Сертифікати та успішно пройдені курси можуть давати не лише знання, а й реальні бонуси: гнучкі дні для відпочинку, додаткові відпустки, підвищення зарплати або одноразові премії. Визнання досягнень на рівні компанії дає відчуття цінності.

Моніторити задоволеність. Паралельно з опитуванням потреб у навчанні проводьте короткі експрес-опитування про задоволеність розвитком, умовами праці та кар’єрними перспективами.

Підсумовуючи, підхід до розвитку компетенцій має бути комплексний та адаптивний, який поєднує теоретичну підготовку, практичні вправи,

самоосвіту та забезпечує швидке оновлення навичок під конкретні бізнес-завдання. Інтеграція навчальних інвестицій із заходами з утримання персоналу гарантує, що компанія не лише підвищує якість обслуговування й конкурентоспроможність, а й мінімізує втрати через високу плинність кадрів.

3.2. Впровадження системи карт компетенцій як інструменту безперервного розвитку персоналу ТОВ Туристична компанія «Аккорд-Тур».

Пропозиції щодо системи карт компетенцій як інструменту безперервного розвитку персоналу ТОВ Туристична компанія «Аккорд-Тур» ґрунтуються на методологічних напрацюваннях вітчизняних та закордонних науковців та фахівців з управління персоналом.

Складання карти навичок (Skills Mapping) — це процес ідентифікації, оцінки та систематизації професійних умінь і знань працівників у межах компанії — складання карти компетенцій у HRM. Отже, карта компетенцій - це структурований інструмент, який відображає перелік знань, навичок та поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання конкретних ролей і завдань у компанії. За аналітикою Deloitte: «організації, засновані на навичках, на 98 % частіше утримують високоефективних співробітників і на 57 % краще передбачають зміни та реагують на них» [34].

Універсальна карта компетентності персоналу туристичного підприємства (шаблон) складено з урахуванням розглянутих напрямів підвищення професійної компетентності персоналу, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Універсальна карта компетентності персоналу туристичного підприємства (шаблон)

Група компетенцій	Компетенція	Опис	Цільовий (ідеальний) рівень, бал.	Методи розвитку	Моніторинг
1	2	3	4	5	6
Професійні або фахові	Знання туристичного продукту	Розуміння типів турів, маршрутів, умов проживання, візових та страхових процедур	5	Стажування, ознайомчі тури, сертифікація	Щорічне тестування з актуальних маршрутів і процедур; звіти наставника після ознайомчого туру, навчання
	Планування та бронювання	Вміння працювати з Amadeus, Galileo, Sabre, Hotelbed, All Inclusive, THAT Tours&Tickets, TBO Holidays, оптимізувати логістику та бюджети турів	5	Digital-тренінги, внутрішні майстер-класи	Щоквартальні кейс-завдання у CRM; аналіз процесу та часу обробки бронювань
	Юридичні та комплаєнс	Вміння оформлювати договори; знання вимог візових, страхових процедур; розуміння політики захисту персональних даних	5	Курси цивільного, комерційного права; семінари від профільних юристів та консульських відділів; кейс-дослідження	Річний аудит договорів; рев'ю помилок у розрахунках вартості
Цифрові	Робота з CRM та BI-інструментами, мобільні гід	Ведення клієнтської бази, аналіз даних продажів і туристичних трендів	5	Онлайн-курси Google Analytics, TravelLine, Salesforce; внутрішній портал знань, BI-воркшопи	Моніторинг дашбордів (щотижня); внутрішній звіт про KPI роботи в CRM
	SMM та email-маркетинг,	Створення контенту, налаштування рекламних кампаній у соціальних мережах і розсилках	5	Вебінари, тренінги від digital-агенцій, онлайн-курси з підвищення кваліфікації	Аналіз метрик соціальних мереж та розсилок щомісяця

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6
Мовні та міжкультурні	Іноземні мови	Розмовний рівень англійської (B2) або іншої мови для спілкування з іноземними туристами	5	Інтенсивні курси з носіями, мовні клуби	Усне тестування щоквартально
	Міжкультурна комунікація	Обізнаність у традиціях, етикеті, культурних особливостях ключових країн	5	Крос-культурні семінари, кейс-дослідження	Опитування клієнтів з різних регіонів після турів; анкетування співробітників щокварталу
Особистісні навички	Комунікація та клієнтоорієнтованість	Активне слухання, робота з запереченнями, створення клієнтського досвіду	5	Рольові ігри, тренінги з переговорів, аналіз клієнтських звернень	Збір відгуків клієнтів; аналіз записів дзвінків та чатів щомісяця
	Емоційний інтелект і стресостійкість	Саморегуляція, співчуття, ефективне управління емоціями під час форс-мажорів	5	Антистрес-сесії, симуляції кризових сценаріїв	Експрес-опитування персоналу щомісяця; рев'ю з HR після «великого», «високого» сезону
	Креативність і ініціатива	Генерування нових ідей для продуктів та сервісів, пропозиції оптимізації процесів	5	Мозкові штурми, кейси, внутрішні квести та хакатони	Кількість ідей, реалізованих за рік; оцінка проєктних команд
	Ораторське мистецтво	Утримувати увагу групи, адаптувати стиль презентації під аудиторію.	5	Курси публічних виступів, відео зйомки з подальшим аналізом	Відео аналіз екскурсій
	Лідерські навички	Координація учасників, логістика пересувань, розв'язання конфліктів і непередбачених ситуацій.	5	Симуляція кризових ситуацій, тренінги з тайм-менеджменту	Звіт після турів, оцінка командної взаємодії

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6
Безпека та підтримка (адаптивна складова)	Перша допомога та кризовий менеджмент	Надання базової домедичної підтримки, евакуація в надзвичайних ситуаціях	5	Сертифіковані курси Червоного Хреста, симуляції екстрених викликів	Річне поновлення сертифікатів; відпрацювання сценаріїв двічі на рік
	Психологічна підтримка групи	Заспокійливі техніки, усунення паніки, фасилітація групових сесій під час криз	5	Тренінги з психологічної допомоги, консультації з психологом	Супервізії кожні два місяці; анонімні опитування стану групи перед та після сезонів

Головна мета цього підходу — визначити, які компетенції вже присутні в команді, наскільки вони відповідають стратегічним потребам бізнесу та де існують прогалини. Результатом роботи стає наочне (а часто й інтерактивне цифрове) відображення наявного рівня навичок співробітників, що дозволяє планувати розвиток і оптимально розподіляти ресурси [34].

Щодо адаптивної складової, то це варіативна компетенція. Навички надання домедичної та психологічної допомоги мають особливу актуальність саме для працівників туристичних компаній. Наприклад, під час поїздок гідів та супровідні менеджери часто перебувають далеко від стаціонарної медичної інфраструктури — у гірських перевалах, на пляжах із обмеженим доступом до лікарень або в малонаселених регіонах. В екстреній ситуації перші хвилини можуть стати вирішальними: вміння зупинити кровотечу, накласти шину чи стабілізувати постраждалого до прибуття швидкої допомоги суттєво знижують ризик серйозних наслідків. Тренінги з кризового менеджменту відпрацьовують повернення групи за форс-мажору, організацію евакуації та взаємодію з поліцією чи рятувальними службами, що дозволяє кожному гіді почуватися впевнено навіть у найскладніших обставинах. Крім того, не менш важливий психологічний комфорт групи: спокійний голос гідів, який застосовує техніки кризової підтримки, здатний заспокоїти розгублених туристів і запобігти паніці. Це підвищує рівень довіри клієнтів до компанії, зменшує кількість інцидентів та скарг і формує репутацію надійного туроператора, який дбає про безпеку та психологічний стан своїх мандрівників навіть у найскладніших обставинах.

Саме сукупність наведених компоненти забезпечили вибір і структурування компетенцій у карті, створивши цілісний інструмент для:

Оцінки поточного рівня знань і навичок працівників.

Планування розвитку через чіткі методики навчання та тренінги.

Моніторингу результативності й коригування програми вдосконалення.

Створити профілі компетентностей для кожної посади з візуальним рейтингом володіння.

Інтегрувати HR-аналітику для відстеження залежності між підвищенням компетентності та показниками задоволеності клієнтів.

Розробити модель наставництва для молодших працівників.

Менторські програми, що відкриють канали передачі знань від досвідчених працівників до початківців та середньої ланки.

План комплектування кадрів, який передбачатиме підготовку внутрішніх резервів і партнерство з профільними ВНЗ для оновлення вікового складу спеціалістів.

Систему мотивації й утримання, адаптовану під потреби різних вікових груп: гнучкі графіки та цифрові інструменти для молоді; програми професійного росту та бонуси за досвід для середньої ланки; соціальні гарантії та можливості наставництва для ветеранів.

Отже, карта компетенцій — це структурований інструмент, який відображає перелік знань, навичок та поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання конкретних ролей і завдань у компанії. Її впровадження дозволяє точно виявляти прогалини, формувати кадровий резерв і розвивати ключові таланти, які забезпечать довгострокову конкурентоспроможність «Аккорд-Тур», рис. 3.2.

Результатом стає наочне (а часто й інтерактивне цифрове) відображення наявного рівня навичок співробітників, що дозволяє планувати розвиток і оптимально розподіляти ресурси.

Впровадження та регулярний перегляд Карти компетенцій здатні перетворити HR-управління з рутинної «кадрової бюрократії» на потужний драйвер стратегії розвитку компанії, зробивши персонал не лише виконавцями сьогоденних завдань, а й носіями знань і рушіями завоювання нових ринків.

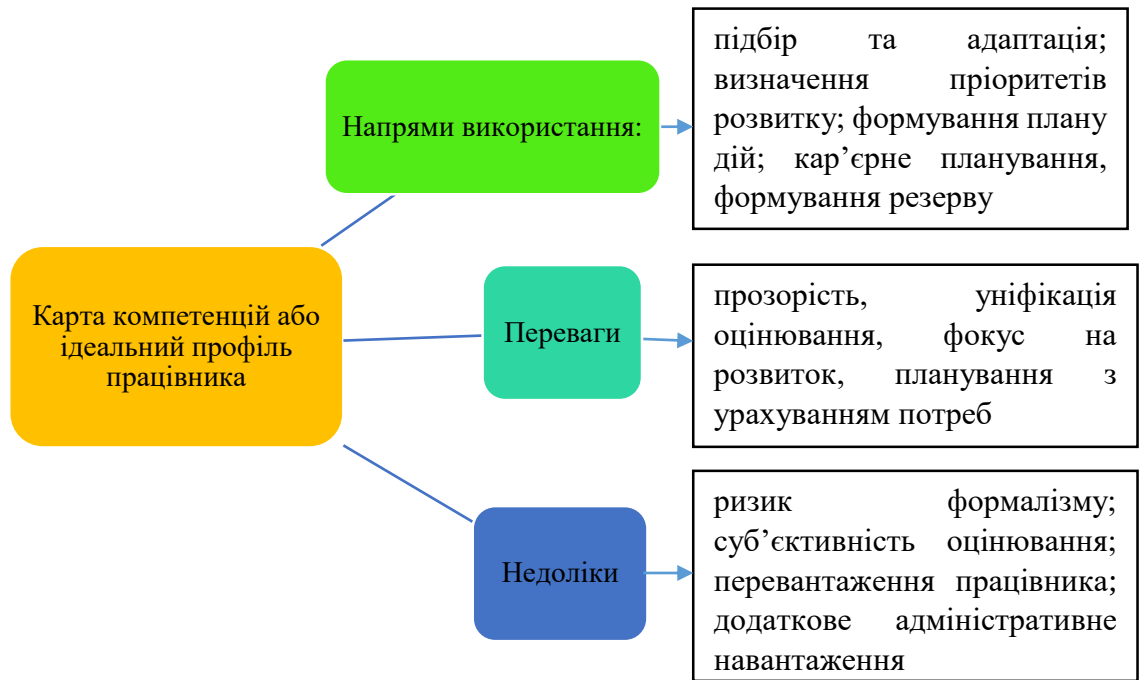


Рис.3.2. Характеристика складових карти компетенцій.

Джерело: складено автором.

Розглянемо приклад карти розвитку професійної компетенції категорії персоналу «Менеджер з туризму», табл.3.2, на основі проведеного аналізу у табл. 2.15.

Таблиця 3.3

Карта розвитку професійної компетенції категорії персоналу
«Менеджер з туризму»

Назва базової компетенції	Цільовий рівень	Запропоновані заходи	Термін реалізації	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
Знання туристичного продукту	$\geq 4,8$	Наставництво новачків, регулярні брифінги щодо нових турів	постійно	Старші менеджери
Планування та бронювання	$\geq 4,5$	Внутрішні майстер-класи з GDS, кейси з оптимізації маршрутів і бюджету	щоквартально	Наставник

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5
Робота з CRM, цифровими інструментами	$\geq 4,2$	Внутрішні майстер-класи, онлайн-курси з CRM-систем, відео інструкції, модулі онлайн-курсів з TravelLine, Salesforce	раз на 6 міс.	HR+ Наставник
Знання іноземних мов на достатньому рівні (бажано не менше B1)	$\geq 4,0$	Курси англійської/польської/німецької, розмовна практика з партнерами, носіями	протягом року	HR + партнерська школа
Комунікаційна майстерність та клієнтоорієнтованість	$\geq 4,2$	Тренінги з активного слухання, рольові ігри, навчання техніці переконання, кейс-практики, тимбілдинг	щоквартально	HR + Зовнішній тренер
Особистісний адаптаційний потенціал	$\geq 4,5$	Тренінги з емоційного інтелекту, менторські зустрічі, антистрес-сесії	раз на 6 міс.	HR + Зовнішній тренер
Ораторське мистецтво та лідерські навички	$\geq 4,2$	Курси публічних виступів, тренінги з фасилітації груп та тайм-менеджменту	Щорічно	Маркетинг + старші менеджери
Перша допомога та кризовий менеджмент (адаптивна компонента)	$\geq 4,0$	Сертифіковані курси першої допомоги Червоного Хреста, тренінги з евакуації та взаємодії з рятувальними службами	Раз на рік	Відповідальний за техніку безпеки та

Оцінювання професійних компетенцій персоналу методом кількісної діагностики має низку ключових переваг: простота реалізації, візуалізація слабких зон, орієнтація на прийняття управлінських рішень, зв'язок із результативністю бізнесу, гнучкість та адаптивність.

Щоб карта компетенцій стала дійсно ефективним механізмом безперервного розвитку, необхідно впровадити її як складову щоденної HR-практики, а не одноразового проєкту. По-перше, слід закласти формальний

графік ревізії: раз на пів року лінійні керівники, HR і представники ключових підрозділів зустрічаються для перегляду та уточнення набору компетенцій, оновлення описів та виявлення нових вимог до ролей. Водночас за підтримку цього процесу відповідає визначений власник карти — старший HR-менеджер або директор з персоналу, який координує фасилітаторів у кожному відділі.

По-друге, карту треба органічно пов'язати з системою оцінювання результатів: для кожної компетенції прописати KPI — час обробки запиту, рівень задоволеності клієнта, кількість успішних турів тощо — і збирати відгуки від колег, клієнтів та керівництва методом «360°». Це дозволить не просто фіксувати прогалини, а коригувати індивідуальні плани розвитку (DDP) й автоматично надавати співробітникам рекомендації: які курси, наставництво чи менторські сесії їм потрібні.

Третій рівень інтеграції — прив'язка до кар'єрних траєкторій: кожен менеджер з туризму проходить поетапний шлях «Junior–Middle–Senior», де для переходу на наступну сходинку необхідно підтвердити цільові бали за відповідними групами компетенцій. Завдяки цьому формуються прозорі кар'єрні плани, а HR-система надає дашборди із заповненістю карти, проривами в навичках і статусом виконання навчальних завдань.

Не менш важливо побудувати цифровий простір — портал чи модуль у HRM-системі, де співробітник і керівник мають цілодобовий доступ до власного профілю компетенцій, результатів оцінок, рекомендованих курсів і графіків атестації. Інтерактивні дашборди в режимі реального часу відображатимуть, скільки відсотків співробітників закрили прогалини, які напрямки розвитку затребувані і які проекти мають пріоритет.

Паралельно з технічною реалізацією потрібна система комунікації: короткі воркшопи для ознайомлення з картою, регулярні інформаційні розсилки з нагадуваннями про дедлайни атестацій та анонсами нових навчальних модулів, а також збір успішних кейсів «розвитку за картою» від колег. Раз на квартал HR збирає аналітичний звіт про темпи закриття прогалин, динаміку продуктивності та плинності кадрів, щоб виміряти ROI від

інвестицій у навчання.

Нарешті, треба синхронізувати карту з довгостроковими стратегіями «Аккорд-Тур»: для нових напрямків — MICE, wellness, онлайн-продажі — прописати окремі «must-have» компетенції й пов'язати їх із бізнес-КРІ. Тільки за такої організації карта компетенцій стане не бюрократичним документом, а динамічним інструментом, який допомагає компанії гнучко адаптуватися до ринку, утримувати таланти та зростати.

Висновки до розділу 3

Таким чином, спираючись на виокремлені напрями підвищення професійної компетентності персоналу та описані механізми впровадження системи карт компетенцій як інструменту безперервного розвитку в ТК «Аккорд-Тур», можна сформулювати такі ключові висновки:

- Комплексний підхід до навчання створює умовну траєкторію розвитку. Поєднання теорії й практики — польових стажувань та кейсів із онлайн-курсами й самоосвітою — формує цілісний цикл опанування знань. Саме така «траєкторія» забезпечує плавний перехід співробітника від освоєння базових фахових навичок до їхнього закріплення у реальних робочих процесах.

- Гнучкість і персоналізація підтримують індивідуальні кар'єрні траєкторії. Механізми менторства, гейміфікації, індивідуальних «карт розвитку» дозволяють налаштовувати внутрішню освітню програму під конкретні цілі кожного працівника.

- Циклічний моніторинг гарантує безперервне вдосконалення. Регулярні ревізії карт компетенцій дають змогу оперативно виявити прогалини на кожному етапі професійної траєкторії.

- Інтеграція навчання з мотиваційною моделлю зміцнює утримання талантів. Завдяки цьому «траєкторія» професійного росту перетворюється на довгострокову інвестицію як для працівника, так і для компанії.

ВИСНОВКИ

У сучасному туристичному бізнесі рівень професійної компетентності співробітників безпосередньо впливає на якість обслуговування, гнучкість реакції на зміни ринку та здатність ТК «Аккорд-Тур» зміцнювати свою конкурентну позицію.

За мету кваліфікаційної роботи було поставлено формування рекомендації щодо вдосконалення існуючої системи управління професійною компетентністю персоналу в сфері туризму на основі виявлення проблем і практичних особливостей її функціонування в галузі туризму. Для досягнення зазначеної мети були сформульовані та вирішені завдання відповідно до яких отримано наступні висновки:

У дослідженні обґрунтовано, що професійна компетентність розглядається як багаторівнева система, що охоплює знання, навички, особисті якості та здатність адаптуватися до змін. Компетентність не обмежується формальною освітою, а передбачає динамічне вдосконалення під впливом середовища, нових технологій і сервісних вимог. Акцент зроблено на міждисциплінарність, гнучкість, здатність до навчання впродовж життя.

В умовах воєнного стану, нестабільного попиту й цифровізації туризму управління компетенціями набуває кризового та стратегічного характеру, а специфіка управління компетенціями продиктована дією внутрішніх та зовнішніх факторів. Вказано, що туристичні компанії мають формувати адаптивні стратегії: забезпечувати гнучке навчання, мультифункціональність кадрів, розвиток «м'яких навичок» та емоційної стійкості персоналу. Компетентнісний підхід стає основою кадрової політики.

ТОВ ТК «Аккорд – Тур» спеціалізується на автобусних турах до Європи, Близького Сходу та по Україні, а також пропонує різні формати турів, зокрема паломницький, подієвий, лікувально–оздоровчий, екзотичний, весільний туризм тощо. Згідно з офіційними реєстраційними даними, підприємство має

чинний юридичний статус та не перебуває в процесі ліквідації чи реорганізації, що підтверджує його правоздатність і стабільність функціонування на ринку. Компанія демонструє прибутковість і рентабельність, успішно адаптуючись до зовнішніх викликів: у 2023 р. зростання показників було зумовлене ціновим фактором та поживавленням попиту, а в 2024 р.— зростанням з фокусом на оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності. Позитивна динаміка чистого прибутку та маржинальності при жорсткому контролі витрат підтверджує спроможність компанії протистояти зовнішнім шокам.

У туристичній галузі успіх компанії напряму залежить від професіоналізму її співробітників: саме вони безпосередньо формують враження гостей, організовують кожен етап подорожі, від планування маршруту та оформлення документів до супроводу груп і вирішення нестандартних ситуацій на місці. Тому аналіз структури кадрів та ефективності використання персоналу залишається затребуваним.

Штатна чисельність упала з 62 осіб у 2022 до 38 у 2023 що складає 24 особи або 38,7 %, у 2024 р. наступний етап зниження чисельності на 8 осіб або на 21,1 %. Отже, персонал ТОВ ТК «Аккорд – Тур» використовується ефективно – темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту оплати праці. Сезонна непостійність навантаження й непередбачувані потрясіння (карантинні обмеження, військові дії) підсилили коливання попиту, через які компанія змушена була провести упорядкування штату управлінської ланки та працівників підтримуючого сектору. Але у зниженні чисельності персоналу ТК «Аккорд-Тур» простежується не випадкова кадрова ротація, а симптом системної проблеми, коріння якої слід шукати в комплексі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що позначилось на динаміці структури кадрів. Категорія «менеджери з туризму» становлять домінуючу частку штату «Аккорд-Тур»: безпосередній контакт із клієнтом, оформлення бронювань і продаж турів — це ті операції, від яких залежить дохід компанії.

Проаналізовано склад персоналу за якісними ознаками. Наведені дані дозволяють дійти висновку, що в умовах скорочення загальної чисельності персоналу структура кадрів також зазнала змін, але залишилась відносно збалансованою. Базова вища «впала» з 45,2 % до 43,3 %, але залишається домінуючою категорією, забезпечуючи масову операційну роботу. Щодо стажу, то категорія персоналу зі стажем від 4 до 6 років зазнали найбільшого скорочення: –36 % у 2023 р. та ще 36 % у 2024 р. Втрата такої категорії персоналу означає, що з компанії йдуть ті, хто вже навчився поєднувати набуті професійні навички з розумінням внутрішніх процесів. Чисельність групи за віковою категорією «18–25 років» зменшилася вдвічі у 2023 р. й зберегла свою кількість у 2024 р. Існують виклики в залученні та утриманні молодих спеціалістів, можливо, через недостатню програму адаптації, слабку корпоративну культуру або невідповідність очікувань щодо умов праці. Традиційно персонал підприємства сформовано за рахунок жінок.

Кадри є динамічною категорією, тому відбувається їхній рух. Найбільш критичним є високий рівень плинності кадрів у 2023 р. – 73,7%, що майже в 7 разів перевищує допустимий рівень. Така динаміка була зумовлена переважно добровільними звільненнями, що свідчить про проблеми з мотивацією та утриманням персоналу.

Важливо дотримуватись моделі управління компетенціями, яка включає стратегічне планування, моніторинг, навчання, мотивацію та контроль результатів. Такий ланцюжок дій гарантує, що управління компетенціями залишається гнучким (адаптується до змін), прозорим (усі етапи зрозумілі й вимірювані) і орієнтованим на бізнес-результати (кожен крок прив'язаний до стратегічних цілей компанії).

Логічним та практичним інструментом, який дозволяє втілити цю модель у повсякденну роботу є карта компетенцій: вона структурує вимоги до ролей, робить прозорими очікування та створює єдину «мову» для HR і персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence [Text] / D.C. McClelland // *American Psychologist*. – 1973. – № 28. – pp. 1–14.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 468 с.
3. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. URL: DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.47
4. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273>
5. Галайда Т.О. Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 61-38. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf
6. Гонтюк А.В. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Донецький нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.
7. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. - 305 с.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст] : підручник / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально - методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с. URL:

10. Каткова К.В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. 2017. № 6 (11). С. 119-123. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017>.
11. Клімова А.М. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *Агросвіт*. 2020. №11. С. 115-120. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2020/16.pdf
12. Клапчук В.М., Польова Л.В. Туризм і готельне господарство світу та України: історія та сучасний стан, тенденції і моніторинг: Навчально-методичний посібник / В.М. Клапчук, Л.В. Польова. – Івано-Франківськ: Фоліант, 2013. – 408 с.
13. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
14. Коваленко О.О., Коваленко С.В. Динамічна система індивідуальних показників преміювання як сучасний інструмент мотивації ефективної праці спеціалістів. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2(31). С. 95-99. URL : [http://www.venu-journal.org/download/2016/2\(31\)/pdf/20-Kovalenko.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2016/2(31)/pdf/20-Kovalenko.pdf)
15. Корольов Д.С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 399-405. URL : https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_399_405
16. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібн. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
17. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28–1. С.165–169. URL:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2018_28\(1\)__35](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2018_28(1)__35)

18. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент.* 2019. № 40. С. 88-94. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf>
19. Лук'янець А.В. Підготовка туристичних кадрів. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск № 25. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=30002.pdf>
20. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу. *Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 632-635. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf
21. Олійник В.В., Даниленко Л.І. Професійне зростання педагогічних працівників : організаційно-педагогічний аспект. *Методист.* – 2003. – № 3. – С. 2–5.
22. Опитування щодо внутрішнього туризму. Внутрішній туризм та зацікавленість молоді в ньому. URL: <https://ukraine.ureport.in/story/1515/>
23. Петровська О.М., Познякова Т.С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. *Управління змінами та інновації.* 2022. № 3. С. 43-47. URL : <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46>
24. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник / І. М. Писаревський, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 175 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141489398.pdf>
25. Полянська, А., & Мажак, А. (2018). Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера. *Молодий вчений*, 5 (57), 310-316. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4523>
26. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера [Текст]: навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

27. Тараненко І. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід Європейських країн [Текст] / І. Тараненко; За ред. Єрмакова І.Г. // Кроки до компетентності та інтеграції в суспільстві. – К. : «Контекст», 2000.

28. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155-163. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf>

29. Федотова Т.А. ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. *Держава і регіон. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022 р., № 3 (126), с. 34-39. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/7.pdf

30. Щербак, Л. В., Гарага А. В. Міжнародний досвід підготовки фахівців сфери обслуговування. *Наукові записки Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія : Педагогічні науки, Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. Випуск CXLVIII(148). – С. 204-210. URL: DOI: <https://doi.org/10.31392/NZ-npu-148.2020.25>

31. Clarity Project. Фінансова звітність юридичних осіб. URL: <https://clarity-project.info/edr/32800179>

32. OpenWHO (BOO3). Basic Emergency Care (BEC), Mental health and psychosocial support in emergencies. URL: <https://openwho.org/>.

33. Prometheus. Базова психологічна допомога в умовах війни. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/basic-psychological-aid-during-war/>

34. Skills Mapping: посібник із впровадження. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/vf0e6s22j1-skills-mapping-posbник-z-vprovadzhennya>

35. Вибір року 2024: хто став переможцем національної щорічної бізнес-премії. URL: <https://forbes.ua/company/vibir-roku-2024-khto-stav-peremozhtsem-natsionalnoi-shchorichnoi-biznes-premii-20112024-24864>

36. Досьє компанії. URL: <https://youcontrol.com.ua>

37. Коди видів економічної діяльності за КВЕД – 2010
<https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/kved/813/>
38. Міністерство охорони здоров'я України. eHealth Academy. URL:
<https://moz.gov.ua/uk/vidkrito-dostup-do-novih-moduliv-onlajn-kursu-vedennja-poshirenih-psihichnih-rozladiv-na-pervinnomu-rivni-medichnoi-dopomogi-iz-vikoristannjam-kerivnictva-mhgap>
39. Опендатабот. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. URL: <https://opendatabot.ua/>.
40. Офіційна сторінка туристичної компанії ТОВ ТК «Аккорд - Тур». URL: https://www.accordtour.com/istoriya_turiv
41. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>
42. Статистика Міністерства фінансів України. Мінімальна заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
43. Український Червоний Хрест. Навчання навичкам першої допомоги. URL: <https://redcross.org.ua/fat/>