

М.К. Вишневська, к.т.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-3580-0564>

А.В. Крамаренко, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-0386-9751>

Національна металургійна академія України,
м. Дніпро

ВПРОВАДЖЕННЯ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. У роботі досліджено грейдингову систему оплати праці як альтернативу посадовим окладам на виробничих підприємствах. Система оплати праці у формі посадових окладів, яка використовується нині на багатьох вітчизняних виробничих підприємствах, є застарілою. Натомість бажання працівника покращити своє матеріальне становище сприяє активізації трудової діяльності, а отже, збільшенню продуктивності праці. З огляду на це, застосування системи грейдів – шкали рівнів посад, яка б враховувала особливості діяльності виробничого підприємства, цінність кожного співробітника та його внесок у загальний результат, свідчить про актуальність поставленого завдання. *Мета дослідження.* Розробка дієвого проєкту впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах сучасного виробничого підприємства. *Методологія.* Теоретико-методологічною основою дослідження є концептуальні положення та наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань управління персоналом та менеджменту. *Результати.* Представлено семиетапний проєкт впровадження грейдингової системи на виробничому підприємстві. Змістовно розглянуто кожний з етапів, а саме: визначення факторів, їхня характеристика та значення, розподіл ваги грейдів за факторами, визначення відносної цінності позицій та їхнього ранжування, розрахунок «вилок» окладів. За методом Хей основними групами факторів виділено такі: професійні знання, потрібні навички, відповідальність, складність і новизна завдань, що вирішуються працівником. У підсумку запропонованого проєкту отримано у розпорядження зведену таблицю з описом всіх внутрішньокорпоративних позицій, із зазначенням зарплатної «вилки», назв посад, номера грейду, інтегральних показників цінності кожної посади, приналежності до відповідного рівня. Виявлено, що грейдингова система має сприяти оптимізації фонду заробітної плати підприємства та відкривати додаткові можливості співробітникам як для збільшення окладу в межах наявної зарплатної «вилки», так і для кар'єрного зростання. Отже, запропонована система, порівняно із системою посадових окладів, характеризується низкою переваг: простота, прозорість, конкурентоспроможність та додаткова мотивація працівника, адже

грейдування забезпечує тісний зв'язок між ефективністю роботи працівника та рівнем його зарплатні. *Практичне значення.* Впровадження отриманих результатів становить методико-організаційну основу для створення дієвих технологій управління персоналом та для підвищення рівня мотивації працівників виробничих підприємств. Запропоновані практичні рекомендації мають універсальний характер і можуть бути застосовані на виробничих підприємствах будь-якої галузі. *Перспективи подальших досліджень.* Дослідження та розробка методики нівелювання опортуністичної поведінки персоналу на початкових стадіях проекту переходу на грейдингову систему оплати праці.

Ключові слова: виробниче підприємство, грейдингова система, грейдування, мотивація, оплата праці, персонал, посадовий оклад.

Кількість: джерел – 9; таблиць – 6; рисунків – 1.

Mariia Vyshnevska, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-3580-0564>

Alisa Kramarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-0386-9751>
National Metallurgical Academy of Ukraine,
Dnipro

INTRODUCTION OF GRADING PAYMENT SYSTEM AT MANUFACTURING ENTERPRISE

Summary

The work investigates the grading system of wages as an alternative to salaries at manufacturing enterprises. The theoretical and methodological fundamentals of the study were the rational provisions and scientific researches of national and foreign scientists on staff management. The purpose of the article is to develop an effective project for the introduction of a wage grading system at a modern production enterprise. The paper reveals that the wage system in the form of positional rate, which is currently used in many national production enterprises, became obsolete. Meanwhile the desire of the employee to improve his financial situation encourages labor activity, and hence improves his work efficiency. For these purposes, it is proposed to use a grading system - a scale of job rates, which would take into account the peculiarities of the production enterprise, the value of each employee and his contribution to the overall result. The project implementation of the seven-stage grading system at the production enterprise is presented, namely: determination of factors, giving them weight and their characteristics, distribution of grade weights by factors, determination of position relative value and their ranking, calculation of salary «forks». According to Hay's method, the following groups of factors are distinguished: professional knowledge, required skills; responsibility, as well as the complexity and novelty of the tasks to be solved by the employee. As a result of the proposed project was received a summary chart with a description of all in-house positions, indicating the

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

salary fork, job titles, grade number, integrated index of each position value, belonging to the grade level. According to the results, it is formulated that grades are positions collected in intervals (score and rate) based on certain analogies – similarity in the content of work performed and equivalence of positions. It is concluded that a number of advantages, including, characterizes the grading system, comparing to the positional rate,: simplicity, transparency, competitiveness and additional motivation of the employee, since grading provides a close link between the employee efficiency and the salary.

Keywords: production enterprise, grading system, grading, salary, motivation, staff, positional rate.

Number of sources – 9 ; tables – 6; figures – 1.

Постановка проблеми. Ключовою метою системи управління персоналом є створення результативних мотивацій, забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями, їх продуктивне використання, а також професійне зростання і соціальний розвиток. Оскільки вона є підсистемою в загальній системі управління організацією, то її цілі повинні бути чітко пов'язані з метою функціонування і розвитку самого підприємства і, в той же час, з потребами його працівників. Ефективне управління персоналом полягає у розумінні потреб і мотиваційних настанов людини. А отже, використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є однією з найважливіших і найактуальніших функцій сучасного менеджменту загалом та управління персоналом зокрема.

Бажання працівника покращити своє матеріальне становище сприяє активізації трудової діяльності, а отже збільшенню продуктивності праці. При цьому система оплати праці у формі посадових окладів, що використовується на багатьох вітчизняних виробничих підприємствах застаріла, оскільки часто не враховує ні специфіки роботи, ні ступеня відповідальності та результатів працівників, які займають ідентичні посади. З огляду на це, є доцільним застосування системи грейдів – шкали рівнів посад, яка б враховувала особливості діяльності підприємства, цінність кожного співробітника, його внесок у загальний результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше поняття «грейд» запропонував у 1962 р. американський експерт у сфері консалтингу Едуард Н. Хей, який розробив універсальну модель тарифної сітки, що оцінювала внесок кожного співробітника в результативність роботи компанії. Проте і нині система користується великою популярністю і має

багато сучасних модифікацій, підтвердженням чого є численні публікації науковців та фахівців-практиків із менеджменту та управління персоналом. Так, грейдування як сучасна система оплати праці аналізувалась у роботах І. Л. Кобзистої [1], А. А. Степанової [2], А. Ю. Шахно [3]. У дослідженнях Л. В. Гуцаленко [4], І. В. Шостак [5], О. Г. Мельник [6] грейдування розглядалось з позиції дієвого управлінського механізму мотивації та як одна з найефективніших сучасних систем стимулювання праці. Практичні аспекти застосування означеної методики наведено у роботах [7-9]. Незважаючи на значні теоретико-прикладні здобутки закордонних та вітчизняних фахівців, недостатньо дослідженим лишається питання адаптування грейдингової системи оплати праці до умов саме виробничих підприємств України.

Формулювання мети статті й аргументування актуальності поставленого завдання. Мета статті – розробка дієвого проекту впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах сучасного виробничого підприємства. Пропонована система має відкривати можливості співробітникам як для збільшення окладу в межах чинної «вилки», підвищуючи ефективність їхньої роботи, так і для їхнього кар'єрного зростання, а також, як зазначає І. Л. Кобзиста [1], сприяти створенню якісної методики формування винагороди та оптимізації фонду заробітної плати підприємства.

Викладення основного матеріалу. Розробка та впровадження грейдингової системи в умовах виробничого підприємства передбачатиме певну послідовність, етапи. Розглянемо їх більш змістовно.

I етап – визначення факторів. Факторами є характеристики, притаманні кожній посаді на підприємстві, прояв яких так чи інакше впливає на досягнення цілей підприємства і загалом на його функціонування. Залежно від стратегічних цілей організації факторами можуть бути: знання та навички, ініціатива, відповідальність, умови праці, досвід роботи, напруженість праці, освіта, зони відповідальності, кількість підлеглих [7].

З можливих факторів обираються ключові, які якнайкраще відповідають стратегії розвитку виробничого підприємства. У своєму дослідженні з переліку можливих варіантів виберемо такі: досвід роботи, рівень знань і навичок, кількість підлеглих та умови праці.

II етап – надання значення факторам (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори розрахунку грейдингової системи

№	Фактори	Значення фактора
1	Досвід роботи	300
2	Рівень знань та навичок	300
3	Кількість підлеглих	250
4	Робоче місце	150

Грейд кожної посади повинен визначатися на засіданнях оцінювальних комітетів, учасниками яких можуть бути керівники структурних підрозділів. На початку впровадження даної системи фахівці консалтингових фірм можуть консультувати корпоративних менеджерів з персоналу з питання визначення «коректних» оцінок. Але тотальну атестацію персоналу бажано здійснювати спільно. Чим вищий бал, тим цінніший працівник і, відповідно, має бути вищою оплата його праці [8]. Також варто оцінити дотримання принципу внутрішньої справедливості: чи всі працівники гідно атестовані і чи немає тих, хто з якихось причин виявився переоціненим. Обов'язковим є також проведення порівняння заробітної плати із середньоринковими ставками.

III етап – характеристика факторів. Кожен з факторів повинен бути охарактеризований для уникнення розбіжностей. Експертною групою визначається кількість грейдів на власний розсуд. У нашому випадку було вирішено зупинитися на п'ятьох грейдах. Характеристику факторів (за методом Хея) за класами представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Опис факторів за класами

Фактор	Класи				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Досвід роботи	Досвід роботи у зазначеній сфері не потрібен, може бути працівник-початківець (0-3 місяці)	Потрібен невеликий досвід роботи у зазначеній сфері (від 3 місяців до 2 років)	Потрібен значний досвід роботи у зазначеній сфері (від 2 до 5 років)	Потрібен досвід роботи на керівній посаді у зазначеній сфері (від 1 року)	Потрібен великий досвід самостійної роботи на керівних посадах (3 і більше років)
Рівень знань та навичок	Потрібне знання алгоритмів власне процесів роботи і чітке їхнє виконання	Робота вимагає володіння вузькопрофесійними знаннями, принципами, підходами,	Потрібне глибоке знання специфіки своєї роботи, знання про нововведення і тенденції	Потрібне глибоке знання специфіки своєї роботи, а також роботи інших	Потрібні знання специфіки роботи, інструментів і методів її виконання, оптимізації роботи підрозділів,

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
		методами роботи	розвитку професій-ного спрямування	підрозділів підприємства та їх взаємодії	знання про тенденції розвитку в галузі професійної діяльності та інновації
Кількість підлеглих	Посада не передбачає підлеглих	Керівництво 1-2 підлеглими	Керівництво бригадою, відділом	Керівництво великим підрозділом	Керівництво департаментом, підприємством
Робоче місце	Сприятливі умови роботи в офісі, заводоуправлінні, невелика кількість співробітників в кабінеті (до 3 осіб)	Часті виїзди у виробничі цехи, недостатня технічна оснащеність приміщення, велика кількість колег в кабінеті	Постійні виїзди на об'єкти інфраструктури та (або) у виробничі цехи, поодинокі відрядження	Робота в цехах, часті відрядження	Основна робота не передбачає діяльність в офісі. Робота в незатишних, неопалювальних погано освітлених приміщеннях.

Варто зауважити, що попри низку методик визначення грейдів, сам принцип грейдування найчастіше незмінний – це оцінка посад за трьома основними критеріями. Проте підходи до нарахування балів, які присвоюють посаді, а також крок грейду (кількість балів, що входять до одного грейду) різняться [1]. Для оцінки всіх посад, робочих місць застосовується єдиний набір факторів, за винятком оцінки, що проводиться в компаніях диверсифікованого холдингу.

IV етап – розподіл значення грейдів за факторами. Для чіткого розуміння меж оцінки на цьому етапі здійснюється розподіл кожного фактора за класами шляхом множення фактора на клас (табл. 3).

Таблиця 3

Розподіл значення факторів за класами

№	Фактор	Класи				
		1	2	3	4	5
1	Досвід роботи	60	120	180	240	300
2	Рівень знань та навичок	60	120	180	240	300
3	Кількість підлеглих	50	100	150	200	250
4	Робоче місце	20	40	60	80	100

V етап – визначення відносної цінності позицій. Використовуючи отриману шкалу можна представити бали для всіх позицій адміністративного та (або) інженерно-технічного персоналу підприємства. Для прикладу візьмемо одне відгалуження ОСУ з одним представником. Після закінчення розподілу за кожною посадою отримуємо результати (табл. 4).

Розподіл грейдів за посадами

Посада	№ фактору				Сума балів
	1	2	3	4	
	Класи				
Генеральний директор	5	5	5	1	870
Головний інженер	5	5	4	1	820
Заступник головного інженера	4	4	4	2	720
Начальник цеху	4	3	3	2	610
Заступник начальника цеху	3	3	3	3	570
Старший майстер	3	2	3	3	510
Майстер дільниці	2	2	2	4	420
Зварювальник 5 розряду	2	2	1	5	390
Слюсар 4 розряду	1	1	1	5	270

VI етап – ранжування позицій. За результатами підрахунків всі посади шикуються в ієрархічну піраміду залежно від отриманого сумарного балу. Далі відбувається розбивка піраміди на грейди. Посади групуються в грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, на підставі функцій, які виконуються, і залежно від ступеня важливості цієї позиції для підприємства. У результаті в кожен грейд потрапляють тільки близькі за отриманими оцінками посади. Таким чином, утворюється рейтинг посад за значенням їхніх позицій на підприємстві.

За результатами цього етапу стає зрозуміло, що грейди – це зібрані в інтервали (бальний і окладний) посади на підставі певних аналогій – схожість за змістом робіт, які виконуються, і рівнозначності посад. Так, з даних табл. 4 можна виокремити 6 грейдів (табл. 5).

Таблиця 5

Сформовані грейди за кількістю балів

Грейд	Бали
I	200-400
II	400-500
III	500-600
IV	600-700
V	700-800
VI	800-900

VII етап – встановлення посадових окладів і розрахунок їхніх «вилок». Як правило, штат працівників виробничих підприємств достатньо великий, тому при розрахунку варто виділити ключові посади, для яких будуть визначатися ринкові параметри і, відповідно, грошові компенсації цій чи аналогічній посаді. Це питання грейдів для всього персоналу потребуватиме узгодження із заступником директора з фінансових питань.

Нижня межа «вилки» окладу, тобто мінімального посадового окладу, буде відповідати середньому рівню ринкової ставки на посаді. Але якщо фінансове становище підприємства не дозволить дотримуватися цього критерію, тоді мінімальний посадовий оклад може визначитися як мінімальний ринковий.

Далі для кожного грейду треба встановити діапазон окладів або так звану «вилку», яка матиме постійне значення і визначатиметься не для кожної посади окремо, а для всього грейда. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного співробітника, то можна «накладати вилку» однакового діапазону на кожен грейд. Діапазони задаватимуть верхній та нижній рівні, які залежатимуть від уявлення керівних органів виробничого підприємства про те, яким чином ці діапазони підтримуватимуть кар'єрне зростання та загальні цінності організації. При цьому назви рівнів «вилки» й виступатимуть категоріями потенційного професійного зростання (рис. 1).

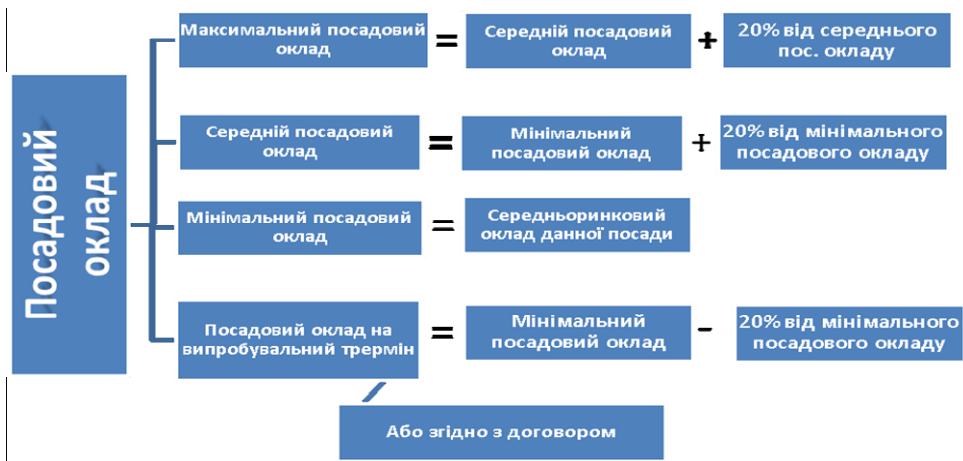


Рис. 1. Діапазон «вилки» посадового окладу

Обов'язковою умовою для цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунку балів. Воно повинно проводитися за єдиними правилами, незалежно від позиції і підрозділів, з урахуванням визначеного законодавством розміру мінімальної заробітної платні. Для встановлення посадового окладу необхідно зібрати інформацію про ринкову вартість різних видів робіт. При цьому треба враховувати внутрішньокорпоративну політику, фінансове становище і потенціал

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

підприємства, зовнішньоекономічну політику. Варто також виявити найбільший розрив між набраними балами – межа розриву буде переходом до наступної групи. Поставивши, таким чином, середньоринковий оклад мінімальним на підприємстві, автоматично піднімається його авторитет і конкурентоспроможність на ринку праці. А 40 % діапазон підвищення окладу в межах однієї посади буде потужним мотиваційним фактором.

У підсумку отримуємо таблицю з описом всіх внутрішньокорпоративних позицій, складовими якої є назва, інтегральні показники цінності кожної посади, номер грейду, приналежність до рівня грейду, зарплатна «вилка» (табл. 6).

Таблиця 6

Грейдингове оцінювання працівників виробничого підприємства

Грейд	Кількість балів	Посада	«Вилка» зарплатна			
			Макс. ставка	Сер. ставка	Мін. ставка	Випробувальний термін
I	201 - 400	Слюсар 4 розр.	6320	5600	5000	4400
		Зварювальник 5 розр.				
II	401 - 500	Майстер дільниці	10640	9200	8000	6800
III	501 - 600	Старший майстер	12960	10800	9000	7200
		Заст. нач. цеху				
IV	601-700	Начальник цеху	18720	15600	13000	10400
V	701-800	Заст. голов. інженера	23040	19200	16000	12800
VI	801-900	Головний інженер	28800	24000	20000	16000
		Ген. директор				

Для максимальної об'єктивності аналіз варто проводити за допомогою оцінки компетенції. Рекомендується трирівневе опитування. На першому рівні співробітник заповнює тести, щоб оцінити свою діяльність за період. На другому – оцінка його безпосереднього керівника, який повинен, за необхідності, скоригувати дані тесту працівника з наданням відповідних пояснень. На третьому – результати опитування розглядаються на консилиумі обраних працівників адміністрації, які і визначатимуть ставку «вилки» для конкретного працівника [9].

Спираючись на практичний досвід впровадження грейдів у вітчизняних і закордонних компаніях, час, витрачений на розробку і введення системи складатиме приблизно 6 місяців.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Грейдингова система оплати праці має низку переваг порівняно з системою посадових окладів, що здебільшого застосовується нині на вітчизняних виробничих підприємствах.

1. Справедливість оцінки. Рівень зарплатні залежатиме від об'єктивних факторів, які забезпечуватимуть справедливість внутрішньої оцінки: необхідні знання та вміння, складність та відповідальність роботи, яка виконується, вклад у загальний результат роботи підприємства.

2. Додаткова мотивація працівника. Грейдингова система оплати праці забезпечує тісний зв'язок між ефективністю роботи працівника та рівнем його зарплатні. Так керівники отримують додатковий інструмент для мотивації співробітників підвищувати продуктивність праці для оптимізації процесів, застосування нових підходів та методик. Натомість працівник має можливість впливати на рівень своєї зарплатні, тим самим збільшуючи зацікавленість у результатах своєї праці.

3. Конкурентоспроможність. За цією системою оплата орієнтована на ринкові розцінки, а не на мінімальну зарплатню, що дозволяє залучати та втримувати кращих фахівців.

4. Прозорість. Грейдування є зрозумілим з погляду величини оплати та факторів, які її визначають. Крім того, персонал отримує можливість впливати на рівень свого окладу.

5. Простота. Заробітна платня за грейдинговою системою буде складатися лише з трьох показників: базового окладу, премій і пільг, передбачених чинним законодавством України.

Проте варто зауважити, що досягнення означених переваг від впровадження грейдингової системи оплати праці можливе за умови врахування певних аспектів. Зокрема, ця система повинна відповідати прийнятій на підприємстві стратегії розвитку персоналу. Бажано, щоб грейдингова система розроблялась силами фахівців відділу персоналу, але за обов'язковою участю експертних груп з керівників підрозділів. Отже, впровадження грейдингу без зв'язку з атестацією, оцінкою при наймі та іншими кадровими технологіями, не може дати повного ефекту і навряд чи матиме суттєву перевагу над традиційними схемами оплати праці.

Запропоновані у статті рекомендації мають універсальний характер і можуть бути застосовані на виробничих підприємствах будь-якої галузі.

Список використаних джерел:

1. Кобзиста І. Л. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах // *Агросвіт*. 2018. №1. С. 42–46.
2. Степанова А. А., Білокриницька К. В. Грейдування як сучасна система оплати праці на Українських підприємствах на прикладі ПАТ "КИЇВЕНЕРГО" // *Финансовые услуги*. 2017. №1. С. 40–43.
3. Шахно А. Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві // *Інноваційна економіка*. 2013. №6 (44). С. 187–194.
4. Мельник О. Г., Денисюк О. В., Григор'єв О. Ю. Удосконалення мотивування працівників вітчизняних підприємств на засадах впровадження системи Грейдів // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Львів, 2015. №19(835). С. 56–62.
5. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці // *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf (дата звернення: 30.09.2020).
6. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі // *Бізнес Інформ*. 2015. №4. С. 315–320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_52 (дата звернення: 29.08.2020).
7. Полякова М. В. Опыт внедрения грейдинговой системы оплаты труда для административного персонала Восточно-Сибирский завод ЖБК // *Руководитель и персонал: мифы, проблемы, решения: сборник тезисов, докладов I Байкальской конференции*. Иркутск, 2008. С. 142–145.
8. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика // *Довідник аграрника*. 2009. №2 (80). С. 86–98.
9. Методическое пособие по применению грейдинговой системы. URL: <https://hr-portal.ru/pages/hrm/grademet.php> (дата звернення: 30.09.2020).

References:

1. Kobzyska, I.L. (2018). Features of application of a grading system of payment at the enterprises. *Ahrosvit [Agroworld]*, vol. 1, pp. 42–46 (in Ukr.).
2. Stepanova, A.A., Bilokrynyts'ka, K.V. (2017). Grading as a modern system of remuneration of labor at Ukrainian enterprises on the example of PJSC "KYIVENERGO". *Finansovye uslugi [Financial services]*, vol. 1, pp. 40–43 (in Ukr.).
3. Shakhno, A.Yu. (2013). Grading system as a modern form of remuneration at the enterprise. *Innovatsijna ekonomika: Vseukrains'kyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal [Innovative economy: Ukrainian scientific and production journal]*, vol. 6 (44), pp. 187–194 (in Ukr.).
4. Mel'nyk, O.H., Denysiuk, O.V., Hryhor'iev, O.Yu. (2015). Improving the motivation of employees of domestic enterprises on the basis of the implementation of the Grade system. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha" [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"]*, vol. 19 (835), pp. 56–62 (in Ukr.).
5. Hutsalenko, L.V., Kostiuk, A.O. (2019). Grading system is a management mechanism of work motivation. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf (Accessed 30 Sept 2020) (in Ukr.).
6. Shostak, I.V. (2015). Grading as a modern system of stimulating the work of various categories of personnel of the trade enterprise. *Business Inform*, vol. 4, pp. 315–320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_52 (Accessed 29 Aug 2020) (in Ukr.).

7. Poljakova, M.V. (2008). Experience in implementing a grading remuneration system for administrative personnel of the East Siberian Plant JBK. *Rukovoditel' i personal: mify, problemy, reshenija. Sbornik tezisov dokladov I Bajkal'skoj konferencii* [Manager and staff: myths, problems, solutions. Mat. of the I Baikal Conf.]. Irkutsk, Russia, pp. 142–145 (in Russ.).

8. Tsymbaliuk, S. (2009). Grade system for assessing posts and pay: methodology, technique, practice. *Dovidnyk ahrarynyka [Agrarian's handbook]*, vol. 2 (80), pp. 86–98 (in Ukr.).

9. HR-portal. Methodological guide for the use of the grading system. URL: <https://hr-portal.ru/pages/hrm/grademet.php> (Accessed 30 Sept 2020) (in Russ.).

УДК 338.48

JEL Classification: E71, M15, O32, Z32

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.09>

Р.М. Гищук, к.г.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-1699-5001>

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,

м. Чернівці

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА УДОСКОНАЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-ЕКСКУРСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Нині туристична та екскурсійна діяльність України проходить стадію модернізації у зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій і успішним запуском і функціонуванням різноманітних стартапів, найпопулярнішим із яких на рівні країни є «Держава в смартфоні» додатку «Дія». Такі тенденції зумовили переорієнтацію туристичної галузі на інноваційні технології, оскільки сфера туризму достатньо диференційована і дає різноманітні можливості для організації найнезвичніших подорожей і екскурсій у різноманітних форматах, зокрема використовуючи платформи соціальних мереж і їхніх месенджерів. Саме тому актуальність даної роботи полягає у необхідності розгляду соціальних мереж як каналу для вивчення попиту та просування туристичних послуг в Україні для різних верств населення. *Мета дослідження.* Виявлення можливостей використання соціальних мереж як широкодоступних та всеохоплюючих засобів інформаційних ресурсів і маркетингу для вивчення попиту в ключових аспектах формування туристичного продукту та просування туристично-екскурсійних об'єктів в регіоні. *Методологія.* У процесі виконання дослідження використано літературний, аналізу (бального та кластерного), синтезу, індукції, дедукції, типології та аналогії; конкретно-наукові: факторного аналізу, статистичний методи. *Результати.* У статті розглянуто теоретико-методичні засади вивчення об'єктів туристично-екскурсійної діяльності, створення та