

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005:338.48(072)

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму
Ковальова О. В.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри готельно-
ресторанної справи та туризму
Левицька І.В.

(підпис) (підпис)
« / » 20 р. « / » 20 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління кадровим потенціалом в сучасних умовах»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління туристичним та
готельно- ресторанним бізнесом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор
Левицька І.В.
(підпис)

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи

д.е.н., професор
Виконала
Левицька І.В.
Довженко К.В.
(підпис) (підпис)

КИЇВ - 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ ІНІ неперервної освіти і туризму

З А Т В Е Р Д Ж У Є
Завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
д.е.н., професор _____ І.В. Левицька
« ____ » _____ 20__

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ Довженко Катерини Валентинівни

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління кадровим потенціалом туристичних підприємств в сучасних умовах»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 13.11.2020 р. № 1783 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 15.11.2021 р.
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: 1) законодавчі та нормативні акти України з проблем відтворення та використання людського потенціалу, 2) статистичні матеріали Державного комітету статистики України, 3) наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, 4) матеріали науково-практичних конференцій, 5) матеріали внутрішньої звітності та обстежень ряду підприємств туристичної галузі.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. визначити кадровий потенціал, його суть, склад та методи оцінки;
2. розробити методичні підходи щодо діагностики системи стимулювання праці в туристичній сфері;
3. проаналізувати умови та чинники розвитку, а також регіональні особливості національного ринку праці України;
4. оцінити кадрове забезпечення туристичної сфери на рівні окремих регіонів України.

НУБІП України

- дослідити системи та методи стимулювання праці на підприємствах туристичної галузі;
- проаналізувати результативність функціонування механізмів стимулювання праці на туристичних підприємствах Вінницької області;
- обґрунтувати пропозиції щодо кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області.

НУБІП України

Дата видачі завдання

“ ”

2021 р.

Керівник магістерської роботи

Левицька І. В.

(підпис)

Завдання прийняла до виконання

Довженко К. В.

НУБІП України

(підпис)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РЕФЕРАТ

Довженко К.В. «Управління кадровим потенціалом туристичних підприємств в сучасних умовах» магістер. робота: спец. 073 «Менеджмент» /

Довженко Катерина Валентинівна; НУБІП України, кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник І. В. Левицька, д.е.н., проф. Київ, 2021. 101 с.

Анотація. Досліджено теоретико-методологічні аспекти формування кадрового потенціалу, розглянуто сутність «кадрового потенціалу», та «людських ресурсів», вказано їхні особливості та відмінності, досліджено методи оцінки кадрового потенціалу які досить вагомі у діяльності підприємства будь-якої форми власності. Здійснено аналіз засад і факторів формування ринку праці України, що в подальшому надало змогу провести діагностику результативності функціонування механізмів стимулювання праці на туристичних підприємствах Вінницької області, на прикладі ТОВ «Готель Приват». Вивчено моделювання організаційно-економічного механізму стимулювання праці туристичних підприємств, що надало змогу розробити проект системи винагороди для підприємств сфери туризму та регіональну програму кадрового забезпечення туристичної сфери.

Ключові слова туристичні підприємства, мотивація, персонал, кадровий менеджмент, стратегія вдосконалення.

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4

РОЗДІЛ 1. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: СУТНІСТЬ, СКЛАД і МЕТОДИ

ОЦІНКИ..... 8

1.1 Сутність поняття кадрового потенціалу..... 8

1.2 Основні шляхи розвитку кадрового потенціалу..... 11

1.3 Основні форми і методи оцінки кадрового потенціалу організації..... 16

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ..... 33

2.1 Аналіз засад і факторів формування ринку праці України..... 33

2.2 Оцінка кадрового забезпечення туристичної сфери на рівні окремих регіонів

України..... 39

2.3 Аналіз систем і методів стимулювання праці на підприємствах туристичної

галузі..... 47

2.4 Діагностика результативності функціонування механізмів стимулювання

праці на туристичних підприємствах Вінницької області..... 52

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО

МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

УКРАЇНИ..... 62

3.1 Моделювання організаційно-економічного механізму стимулювання праці

туристичних підприємств..... 62

3.2 Напрями підвищення ефективності функціонування системи мотивації праці

в туризмі..... 69

3.3 Розробка регіональної програми кадрового забезпечення туристичної сфери

на прикладі Вінницької області..... 79

ВИСНОВКИ..... 89

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 94

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Здійснення соціально-економічних перетворень та розвиток ринкових процесів у туристичній сфері України потребує впровадження нових управлінських підходів, що ґрунтуються на сучасних наукових теоріях, максимально враховують галузеву специфіку, спрямовані на узгодження цілей, інтересів і дій держави, суб'єктів господарювання та їх персоналу й орієнтуються на отримання довготермінових конкурентних переваг економічних агентів і підвищення якості життя населення. Насамперед мова йде про технології управління процесами праці на різних ієрархічних рівнях туризму, в тому числі – управління персоналом, який в сучасних умовах перетворився на один з найпотужніших чинників конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Погляд на туризм як на потужний господарський комплекс, до складу якого входять підприємства й організації різного галузевого підпорядкування, пов'язані між собою щільними виробничими, інформаційними та фінансовими зв'язками, вимагає перегляду системи методів стимулювання праці, що застосовуються в межах технологічних ланцюгів, їх максимальної адаптації до специфіки туристичного процесу.

Основні положення, що визначають загальні теоретико-методологічні основи базуються на концепціях провідних представників економічної думки – Арсеєв Ю.Н., Кибанов А.Я., Коpecь Т. Р., Кулиняк І. Я. та інші. Підходи до мотивування персоналу отримали подальший розвиток у працях Кравченко О.М., Транченко Л. В., Школьнік О. О., Лонатюк Р.І., Білецька Н. В.. Багато уваги проблемам стимулювання праці, зокрема, в різних сферах економіки, приділено в дослідженнях вітчизняних науковців – Левицька І.В., Климишук А.О., Юрєв В.І. Іващенко А.В.. Методологічні основи економічної й управлінської діагностики були започатковані в роботах вітчизняних і зарубіжних економістів Мельник А.Ф., Палійчук, Є.Є., Павлик І.В..

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка науково-методичних засад й інституційної структури системи

стимулювання підприємницької діяльності та обґрунтування шляхів підвищення їх ефективності

Реалізація мети потребувала вирішення таких завдань:

- визначити кадровий потенціал, його суть, склад та методи оцінки;
- розробити методичні підходи щодо діагностики системи стимулювання праці в туристичній сфері;
- проаналізувати умови та чинники розвитку, а також регіональні особливості національного ринку праці України;

- оцінити кадрове забезпечення туристичної сфери на рівні окремих регіонів

України:

- дослідити системи та методи стимулювання праці на підприємствах туристичної галузі;

- проаналізувати результативність функціонування механізмів стимулювання праці на туристичних підприємствах Вінницької області;

- обґрунтувати пропозиції щодо кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області

Об'єктом дослідження є туристична сфера Вінницької області, а його

предметом – теоретичні, методичні та практичні питання стимулювання праці в

туризмі.

Методи дослідження. Методологічною базою роботи стали основні положення класичних теорій мотивації праці й економічної діагностики, а також досягнення сучасної наукової думки.

У ході дослідження були використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, системного структурно-логічного узагальнення. Для визначення особливостей і структури системи стимулювання праці, закономірностей її формування у сфері туризму, а також з метою удосконалення понятійного апарату застосовувався конструктивно-логічний метод. За

допомогою статистичного аналізу було проаналізовано результативність трудової діяльності в туристичній сфері на макро- та мезорівні, а економіко-математичні методи та метод експертної оцінки використовувались з метою оцінки ефективності праці на підприємствах ТОВ Приват «Готельно-

ресторанний комплекс «Франція» та «Укрпрофтур». Комплексність застосовуваних методів забезпечила цілісність, узгодженість і системність дослідження.

У роботі використано законодавчі, нормативні та програмні документи, що впливають на розвиток туристичної сфери України та Вінницької області, зокрема, Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм», Програма розвитку туризму в Україні до 2025 р., Програма розвитку туризму у Вінницькій області. Крім того, автором використовувались матеріали досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, результати особистих соціологічних опитувань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій по стимуляції праці працівників туристичного підприємства, реалізація яких сприятиме вдосконаленню та підвищенню ефективності системи управління персоналом туристичних підприємств, а саме:

- Проект системи винагороди для підприємств сфери туризму;
- Процес формування системи мотивації праці менеджерів.

Практичне значення одержаних результатів. У роботі було виконано аналіз управління персоналом в Україні, особливу увагу було приділено регіону Вінницької області. Автором було виявлено проблеми, пов'язані з рівнем мотивації співробітників. Вивчивши досвід передових компаній, думку вчених, психологічні прийоми, автор розробив програму мотивації працівників.

Програму можна з успіхом застосувати на туристичних підприємствах чи на інших, що зіткнулись зі схожими проблемами. Цінність результатів кваліфікаційної магістерської роботи полягає в можливості впровадження розробок на туристичних підприємствах України.

Апробація результатів роботи і публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано дві статті:

1. Довженко К.В. Особливості розвитку туристичного ринку в період кризи / Іващенко А. В., Довженко К.В. // журнал «Sciences of Europe» - 2020, Прага, Чехія № 59 (3) – С.11-15.

2. Довженко К. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на організаційну активність корейської готельної індустрії / Іващенко А. В., Довженко К. В. // журнал «Sciences of Europe» - 2020. - Прага, Чехія №

59 (3). – С. 15 - 20.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. До складу роботи входить 18 таблиць, 5 рисунків і 23 додатки. До списку використаної літератури входить 68 джерел. Загальна кількість сторінок складає – 100.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: СУТНІСТЬ, СКЛАД І МЕТОДИ ОЦІНКИ

1.1 Сутність поняття кадрового потенціалу

Людський ресурс в організації туристичної індустрії є її основою. Це пов'язано з тим, що співробітник підприємства є частиною послуги, і всі виробничі процеси залежать від людини, який її надає.

В науці і практиці управління персоналом стало використовуватися поняття "людські ресурси" замість "персоналу". Така зміна пов'язана з переосмисленням ролі і місця людини у виробничій діяльності в епоху НТР і ставленням до нього не тільки як до "одушевленому" фактору виробництва, але і як до особистості з властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, підприємливістю і т.п.

Під людським ресурсом розуміється головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливо при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Поняття "людські ресурси" більш об'ємніше, ніж "трудові ресурси" чи "персонал", оскільки містить в собі комплекс соціально-культурних характеристик і особистісно-психологічних рис притаманним людині. Особлива ознака людського ресурсу, що відрізняє його від інших видів матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, полягає в наступному:

- людина наділена інтелектом, отже, їх віддача на вплив із зовні тобто в нашому випадку управління є емоційно-осмислена, а не автоматична; тобто під час взаємодії між суб'єктом управління і людиною можна вважати двосторонні;
- оскільки людина володіє інтелектом вона здатна до постійного вдосконалення та розвитку, а саме ці характеристики є найбільш важливим джерелом для підвищення ефективності розвитку організації;
- людина обирає певний вид діяльності (виробничої або невиробничої, розумової чи фізичної) осмислено, ставлячи перед собою певні цілі [33,

Одним з головних елементів складової людського ресурсу, є трудовий ресурс. Трудові ресурси являють собою працездатну частину населення країни, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей здатна виробляти матеріальні блага або послуги. До трудових ресурсів відносять людей котрі зайняті в економіці, так і не зайняті, але мають здатність працювати.

Критерії які дозволяють виділити серед населення саме трудові ресурси є в саме психофізіологічний та інтелектуальний стан людини за її віком. Відносно сформованої статистичної практики трудові ресурси складається з працездатного населення країни які входять у працездатний вік та працюють в економіці країни [33, с.53]

Виходячи з вище зазначеного основні категорії, що визначають можливості підприємства щодо використання трудових ресурсів, є категорії особистісного і кадрового потенціалів.

Особистісний потенціал - це сукупність професійних знань, умінь та навичок, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); працездатність (психофізіологічний потенціал); інтелектуальні, пізнавальні здібності (потенціал розвитку особистості і творчий потенціал); здатність до співпраці, колективної організації і взаємодії (комунікативний потенціал та лідерський потенціал), ціннісну орієнтацію (моральний потенціал).

Категорії кваліфікаційного та психофізіологічного потенціалу об'єднують в єдину категорію трудового потенціалу, а потенціал розвитку особистості, творчий потенціал, комунікативний потенціал, лідерський потенціал і моральний потенціал - до категорії мотиваційного потенціалу реалізації особистості.

Трудовий потенціал - це сукупність фізичних і духовних властивостей окремого індивіда, що забезпечують здатність до досягнення в заданих умовах певних результатів виробничої діяльності. Він охоплює такі характеристики особистості, як здібності й схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи; обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що в сукупності забезпечує здатність до праці певної якості.

Мотиваційний потенціал - це рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, запити в сфері праці та ступінь їх реалізації.

Трудовий і мотиваційний потенціали особистості визначають здатність до праці визначеного змісту і складності, глибину і різнобічність його загальних і спеціальних знань, виробничих навичок і досвіду, а також здатність і бажання удосконалитися в процесі праці, вміння і прагнення вирішувати нові завдання, що виникають в результаті змін у виробництві.

Сукупність особистісних потенціалів працівників підприємства володіє власним груповим потенціалом системи, кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал - це можливу кількість і якість праці, яким володіє підприємство при досягнутому їм рівні розвитку науки і техніки. Кадровий потенціал, будучи складовою частиною виробничого потенціалу, може бути вимірний як з кількісної, так і з якісної сторони.

Кількісна сторона кадрового потенціалу визначається:

- організаційною структурою управління підприємством; чисельністю працівників підприємства та її динамікою; кількістю робочого часу, відпрацьованого працівниками підприємства за певний період;
- рівнем інтенсивності праці працівників.

Якісна сторона кадрового потенціалу визначається:

- стилем та методами управління, що застосовуються керівником;
- станом здоров'я, рівнем розвитку і фізичної дієздатності працівників;
- освітнім рівнем працівників; професійно - кваліфікаційним рівнем працівників.

Кадровий потенціал підприємства - складне, комплексне поняття. Як у трудовому колективі підприємства, так і в його кадровому потенціалі можна виділити ряд структур: функціональну, організаційну, соціально-економічну, інформаційну та рольову. [65, с.68]

1.2 Основні шляхи розвитку кадрового потенціалу

Туристичні підприємства постійно потребують забезпечення високопродуктивних працівників. Разом з тим більшість підприємств турбується і про якість трудових ресурсів на своєму підприємстві. 1 із основних засобів досягнення цієї мети вважається набір та добір більш кваліфікованих та працездатних працівників.

Розглянемо можливі методи навчання (включно з метою отримання нових знань і перепідготовкою працівників).

Учнітво. Цей метод є комбінація навчання на робочому місці і поза роботи. Воно вимагає кооперації наставників на робочому місці, а також державних служб.

Учнітво - це період тренінгу чи навчання, що включає як формальне аудиторне навчання, так і практичний тренінг на робочому місці. Період такого навчання може досягати декількох років. Слабке місце системи учнівства в тому, що час, відведений для нього, в ньому не враховуються індивідуальні відмінності, які проявляються в період навчання.

Попереднє навчання. При цьому методі учні вивчають справу в обстановці, що імітує робочий. Прикладом може служити тренажер, що імітує кабінку для тренувань пілотів лайнера.

Навчання на робочому місці. Цей метод вважається найбільш поширеним оскільки працівник присутній в реальній робочій ситуації і роботу та секрети підприємства йому показує більш досвідчений працівник. В туристичному підприємстві це може бути в менеджер відділу, або сам директор підприємства. Цей метод можна вважати кращим для менеджерів оскільки він точно описує характер виконаної праці.

Найважливіші методи навчання на робочому місці: метод ускладнених завдань, зміна робочого місця (ротація), спрямоване придбання досвіду, виробничий інструктаж, використання працівників як асистентів, метод делегування (передані) частини функцій і відповідальності та інші.

Репетиторство та обговорення. Один з кращих найбільш використовуваних прийомів навчання нових менеджерів – той, при якому процвітаючі досвідчені менеджери навчають новачків. Цей підхід забезпечене тільки навчання він також вимагає справжнього делегування прав які створюють відчуття довіри.

Перепідготовка. Основна відмінність цієї програми від інших полягає в тому що вона дає частковий попередній досвід людини для людини яка планує у майбутньому зайняти певне місце у робочому колективі. Оскільки вона виконує дійсно частину роботи цього підприємства і також наділена обов'язками робітника цієї компанії. Саме такий проміжний стан різних підприємствах називається по-різному: це може бути асистентство, дублерство, об'єднане управління або учнівство для менеджерів.

Переведення і ротація. Ті ситуації дуже пригнічується по ланцюжку послідовності робіт задля розширення досвіду. На підприємствах туристичного сектору бувають присутні плани таких ланцюжків, які включають функціональні і навіть географічні переміщення цього працівника.

Прихильники цього методу стверджують, що він допомагає збільшити кругозір керівника, прискорює просування працівників висококваліфікованих фахівців фахівців по ієрархії підприємства, також існує досить багато нових ідей у цій, що прискорюють зростання ефективності фірми.

Навчання поза робочого місця. В даному випадку заняття проходять у класних кімнатах, недільних школах або де-небудь ще. Підприємства з найбільшими навчальними програмами часто використовують цей метод.

На думку керівників навчальних програм, якщо метою підвищення кваліфікації є набуття нових знань, то краще всього використовувати програмне комп'ютерне навчання. З іншого боку, якщо навчання спрямоване на вдосконалення майстерності в області рішення проблем, то краще всього використовувати інтенсивні технології навчання (ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій).

При організації підвищення кваліфікації управлінського персоналу працівники кадрових служб найбільше приділяють увагу інтенсивним навчанням по технологіям, скільки вони дозволяють слухачам набути, перш за

все, прикладні знання, уміння і навички і дають можливість строковий відсоток часу отримати підготовку в галузі управління людськими ресурсами. До таких методів теоретичної підготовки відносять, насамперед, семінари та різні курси по підвищенню кваліфікації персоналу.

Семінари. У програмі навчання може бути передбачено безліч навчальних заходів: семінари з питань керівництва, спеціальні семінари в технічній і нетехнічній області, семінари для викладачів спеціальних дисциплін, курси для адміністративно-технічних працівників, інформаційні заходи і т.д.

Підготовка та підвищення кваліфікації керівника та фахівців проводиться диференційовано на підприємствах туристичного сектору. Склад роботи всіх семінарських заходів пов'язується з вимогами туристичного сектору. Роботи усіх семінарів та заходів пов'язується з вимогами виробництва.

Цілі семінарів та їх зміст будуються відповідно з досвіду та нормального рівня знань співробітників підприємства. Керівник семінару інформує учасників щодо цілей, видів діяльності та методів що будуть застосовані під час семінарського заняття.

Члени семінарських занять розробляють матеріал відповідно до узгоджених цілей поодиночі або у складі будь-якої підгрупи семінару. Керівник семінару може втрутитись у роботу лише тоді, коли цього заохочують самі учасники чи якщо вони порушили раніше узгоджені завдання.

Такі заходи націлені на надання допомоги задля вирішення питань та завдань які виникають під час практики на туристичному підприємстві. Головне місце у цих заходах надається закріпленню та розширенню професійних вмінь, знань, здатностей, а також задля розвитку для мотивації працівників до навчального процесу.

Основними формами проведення таких занять можна вважати моделювання ситуації які виникають на практиці, вивчення досвіду і моделей дій, контролювання результату. Також, практикується у туристичних фірмах погодження цілей і точного змісту семінарського заняття з його учасниками.

Контроль навчального процесу здійснюється за допомогою систематичного звіту по окремих етапах навчального процесу за кожен день занять, а також при його закінченні.

Курси по підвищенню кваліфікації. Не проводиться в спеціальному приміщенні для того щоб ніщо не відволікало учасників від процесу навчання.

Процесі навчання використовується посібники стенди з актуальної інформації, робоче місце, достатня оснащена приміщення освітлення, тобто ці всі заходи потрібні для найкращого налаштування учнів до навчання. Остання але не найголовніше у відносинах між учнем та вчителем потрібно створити сприятливу атмосферу. Керівник курсу даному випадку є посередником.

Оскільки він сприяє навчанню учасників цього курсу, заохочує до індивідуальної роботи і в деяких ситуаціях консультує учасників щодо суті обговорюваного питання. Ново отримані прийоми та способи для спілкування реалізується під час взаємної підтримки та розвитку зв'язку у відповідь. Досить цікаво що під час курсів по підвищенню кваліфікації заохочується критика для учасників курсу. Такий спосіб учасники отримують кооперацію, та допомогу у вирішенні проблеми.

Програмне навчання. В даний час прийнято вважати, що після закінчення навчального закладу спеціаліст щорічно втрачає в середньому 20% знань. Професійні знання управлінського персоналу швидко застаривають у зв'язку з радикальними соціально - економічними реформами і техніко-технологічним розвитком.

Практикою встановлено, що для підтримки знань на необхідному рівні менеджер повинен приділяти не менше 4-6 годин на тиждень вивчення останніх досягнень в області, якою він безпосередньо займається. Як раз тут і може допомогти програмне навчання з використанням комп'ютера - це найбільш популярний метод виробничого тренінгу, в центрі якого знаходиться сам учень.

Він надає можливість вивчати зміст предмета малими дозами, поступово, вимагаючи від учня частою реакції та негайно повідомляючи йому ступінь коректності його відповідей.

Основні характеристики комп'ютерного навчання наступні:

- навчання проводиться без присутності і втручання викладача;
- учень вчиться сам і за своїм розумінням (при цьому є зворотний зв'язок, оскільки учень отримує негайні оцінки, що інформують про його просування вперед).

Програмне комп'ютерне навчання використовується також для проведення експертних оцінок ділових і особистісних якостей, тестування.

Дистанційне навчання. Бурхливий прогрес техніки дає змогу швидше і якісніше організувати процес підготовки та передпідготовки фахівців. Розвиток сучасних телекомунікаційних технологій дозволяє внести багато нового в існуючі форми навчання. В даний час ці нововведення виділяють в самостійну форму навчання - дистанційне навчання, яке будується за принципом заочного та очного/заочного навчання, але з використанням технічних засобів, що дозволяють при значній територіальній віддаленості учня і викладача досягати високої оперативності в прямої і зворотного зв'язку. Найбільш досконалим і перспективним варіантом організації дистанційного навчання є використання технологій глобальних або локальних корпоративних інформаційних комп'ютерних мереж (Інтернет).

Навчання за кордоном. Інтернаціоналізація науки, економіки та суспільства в цілому зумовлює необхідність розвитку професійного навчання фахівців не тільки всередині країни, але і за кордоном. До цієї інформації, досить велика увага надається збору та узагальненню досвіду отриманому під час навчання за кордоном, а також набуті практики у менеджменту інших країн та їх туристичних підприємств. Обмін досвідом в галузі професійного навчання необхідний. Кількість набуття навичок закордонних спеціалістів зростає із збільшенням числа вітчизняних туристичних підприємств. Використовувати такий метод можуть лише великі підприємства оскільки середні та малі туристичні підприємства, хоча і цікавляться цією проблемою проте не завжди наділені коштами для навчання свого співробітника за кордоном.

Потужні туристичні підприємства не лише відправляють своїх фахівців на навчання закордон, але і розробляють спеціальні програми для підвищення їхньої кваліфікації. Близько 50 відсотків всіх цих програм рекомендують у

проведенні закордонної практики своїх фахівців разом з їхньою тимчасовою роботою у закордонного підприємства. Інші програми основному містять в собі проведення семінарських занять, курси по підвищенню кваліфікації та інші засоби покращення вмінь працівників. Структура навчальної програми базується на терміні навчання та на кількості її учасників. [55, с. 207]

1.3 Основні форми і методи оцінки кадрового потенціалу організації

Сьогодні розвиток бізнес технології є ключовим ресурсом будь-якого туристичного підприємства, разом з фінансовим, технологічним, інформаційним існує і людський ресурс. Один із засобів конкурентоспроможності між туристичними підприємствами є рівень професійного розвитку їхніх співробітників, а саме їх знань навичок та вмінь. Щоб використовувати даний ресурс керівнику підприємства необхідно розумно і ефективно оцінити його.

Різна методика та системи оцінки персоналу дозволяють розкрити та показати потенціал у кожному працівнику і допомагають правильно направити їхній потенціал для реалізації стратегії підприємства.

Оцінювання персоналу, нажаль, не завжди є чітким та формалізованим.

Проте з розвитком аналітики бізнес процесу, більш чіткішим та уважнішим ставленням щодо стратегічного розвитку компанії з'явилася формалізована система оцінки, що заснована на стратегічних цілях та завданнях цього підприємства. [21, с.370]

Пізніше з'явилися більше деталізовані системи, наприклад, Management by Objectives чи Управління цілями (MBO). MBO - це стратегічний підхід до підвищення ефективності роботи організації. Процес, у якому цілі організації визначаються і доводяться до відома керівництва членам організації з досягнення кожної цілі. Тобто ця програма допомагає управляти ефективністю та результативністю роботи підприємства.

Важливим кроком у підході MBO є моніторинг та оцінка продуктивності та прогресу кожного співробітника відповідно до встановлених цілей. В ідеалі,

якщо самі співробітники беруть участь у постановці цілей та визначенні свого курсу дій, вони з більшою ймовірністю виконають свої зобов'язання.

Поступовість у процесі виконання управління за цілями виглядає так:

1. Визначте цілі організації. Постановка цілей має вирішальне значення для успіху будь-якої компанії, а й служить різним цілям. Він повинен включати кілька різних типів менеджерів під час постановки цілей. Цілі, поставлені керівниками, є попередніми, засновані на інтерпретації та оцінці того, чого компанія може і повинна досягти протягом певного часу.

2. Визначте цілі співробітників. Як тільки співробітники будуть проінформовані про загальні цілі, план і стратегії, яким необхідно слідувати, керівники можуть почати працювати зі своїми підлеглими над встановленням своїх особистих цілей. Це буде індивідуальне обговорення, де підлеглі повідомлять керівникам про свої цілі та про те, яких цілей вони можуть досягти протягом певного часу та з якими ресурсами. Потім вони можуть поділитися деякими попередніми думками про те, які цілі організація чи відділ можуть вважати за доцільне.

3. Безперервний моніторинг продуктивності та прогресу. Хоча підхід управління з цілям необхідний підвищення ефективності керівників, він також важливий моніторингу ефективності та прогресу кожного співробітника у створенні.

4. Оцінка ефективності. У рамках МВО огляд ефективності проводиться з участю відповідних керівників.

5. Надання зворотного зв'язку. У підході «Управління за цілями» найбільш важливим кроком є безперервний зворотний зв'язок про результати та цілі, оскільки він дозволяє співробітникам відстежувати та вносити виправлення у свої дії. Поточний зворотний зв'язок доповнюється частими офіційними нарадами з оцінки, на яких начальство та підлеглі можуть обговорювати прогрес у досягненні цілей (що призводить до більшого зворотного зв'язку).

6. Оцінка роботи. Огляди ефективності – це рутинний огляд успіху співробітників в організаціях МВО.

Успішні організації прагнуть оцінювати та спрямовувати своїх співробітників до постійного вдосконалення, але стандартна система оцінки ефективності часто виявляється неуспішною. Система "360 градусів" була створена з метою підвищення об'єктивності оцінки.

«360-градусний зворотний зв'язок» - це метод та інструмент, який надає кожному співробітнику можливість отримувати відгуки про продуктивність від свого керівника або менеджера та від чотирьох до восьми колег, які звітують від співробітників, колег та клієнтів. Більшість інструментів зворотного зв'язку на 360 градусів також відповідає кожна людина у самооцінці.

Цей метод дозволяє кожній людині зрозуміти, як її ефективність як співробітника, колеги чи співробітника розглядається іншими. Найбільш ефективні процеси зворотного зв'язку на 360 градусів забезпечують зворотний зв'язок, заснований на поведінці, яку можуть бачити інші працівники.

Зворотний зв'язок дає уявлення про навички та поведінку, бажаних в організації для виконання місії, бачення та цілей та реалізації цінностей. Зворотний зв'язок міцно вкорінився в поведінці, необхідній для того, щоб перевершити очікування клієнтів.

Люди, які обираються як екзаменатори або постачальники зворотного зв'язку, часто вибираються в рамках спільного процесу як організацією, так і співробітником. Це люди, які зазвичай регулярно взаємодіють з людиною, яка отримує зворотний зв'язок.

Мета 360-градусного зворотного зв'язку полягає в тому, щоб допомогти кожній людині зрозуміти свої сильні і слабкі сторони і внести свій вклад в розуміння аспектів своєї роботи, які потребують професійного розвитку. У світі організацій бушують всілякі дебати про те, як

- Вибрати інструмент зворотного зв'язку і процес
- Вибір екзаменаторів
- Використання зворотного зв'язку
- Огляд відгуків
- Управління і інтегрування процесу у більшу систему управління продуктивністю

У таблиці 1.1 можна проглянути плюси і мінуси цього методу, що може допомогти в процесі ухвалення рішень. Кожен пункт конкретизується детальніше під списком.

Таблиця 1.1- Переваги та недоліки методу 360 градусного зворотного зв'язку

	Переваги методу	Недоліки
1	Надає зворотний зв'язок співробітникам з різних джерел	Служить тільки частиною загальної системи виміру продуктивності
2	Розвиває і зміцнює командну роботу і підзвітність	Викликає організаційні проблеми, якщо вони реалізовані поспішно або неовно
3	Розкриває процедурні питання, які можуть завадити зростанню співробітників	Може не підвищити цінність, якщо не ефективно вплетено в існуючі плани роботи
4	Виявлення конкретних областей кар'єрного зростання	Забороняє одержувачам отримувати більше інформації, тому що процес анонімний
5	Знижує упередженість екзаменатора і тенденції дискримінації	Зосереджується на слабких і недоліках співробітників, а не на сильних сторонах
6	Пропонує конструктивний зворотний зв'язок для поліпшення результатів роботи співробітник	Надає зворотний зв'язок від недосвідчений екзаменатор, і група може «інтегрувати" в процес
7	Поставляє інформацію про потребу в навчанні	В деяких випадках потрібно величезний обсяг збору і обробки даних

Ця методика має багато позитивних аспектів і багато прибічних ефектів. За словами глобального експерта по організаційній поведінці Джека Зенгера: «цінність методу зворотного зв'язку як головної частини програм розвитку лідерства. Ця методика є практичним способом отримати велику групу лідерів в організації, щоб почувати себе комфортно з отриманням відгуків від прямих звітів, колег, босів і інших груп. Як тільки лідери починають бачити величезну цінність, яку необхідно отримати, ми бачимо, як вони додають інші групи до своїх екзаменаційних клієнтів, таким як постачальники, клієнти або ті, які на два рівні нижче їх в організації».

А пізніше Венгер додає: «Більше ніж 85 компанії зі списку Fortune 500 використовують 360-градусний процес зворотного зв'язку як основу для свого процесу розвитку лідерства» [1].

Організації, які задоволені компонентом 360-градусного зворотного зв'язку своїх систем управління ефективністю, виявляють ці позитивні особливості процесу, які проявляються в добре керуваному, добре інтегрованому 360-градусному процесу.

- Поліпшений зворотний зв'язок з більшої кількості джерел. Цей метод забезпечує усебічне рішення зворотного зв'язку від колег, співробітників, що представляють звітність, колег і менеджерів, і може бути певним поліпшенням в порівнянні із зворотним зв'язком тільки однієї людини. Зворотний зв'язок 360 також може заощадити час менеджерів, тобто вони можуть витратити менше енергії на відповідь у міру того, як все більше людей беруть участь в процесі. Сприйняття колег важливе, і цей процес допомагає людям зрозуміти, як інші співробітники розглядають свою роботу.

- Розвиток команди. Такий підхід до зворотного зв'язку допомагає членам команди навчитися ефективніше працювати разом. Зворотний зв'язок робить членів команди більше підзвітними один одному, оскільки вони діляться знаннями про те, що вони внесуть вклад в роботу кожного співробітника команди. Добре спланований процес може поліпшити комунікації та розвиток команди на підприємстві.

- Розвиток особистої та організаційної діяльності. Він є одним із найкращих методів розуміння особистих та організаційних потреб у розвитку туристичного підприємства. Керівник може дізнатися, що заважає співробітникам успішно працювати разом і як політика та підходи організації впливають на успіх співробітників. У багатьох організаціях, які використовують 360 градусів, акцент переключився на виявлення сильних сторін. Це має сенс у розвитку продуктивності праці співробітників.

- Відповідальність за кар'єрне зростання. З багатьох причин організації більше не несуть відповідальності за розвиток кар'єри своїх співробітників.

Тоді як основна частина відповідальності лягає на працівника, працедавці несуть відповідальність за створення умов, в яких працівники заохочуються і підтримуються в їх потребах в зростанні і розвитку.

Зворотний зв'язок може надати людині відмінну інформацію про те, що йому треба зробити для поліпшення його кар'єри. Крім того, багато співробітників вважають, що 360-градусний зворотний зв'язок точніший, більше відбиває їх продуктивність, ніж зворотний зв'язок тільки від керівника, який рідко бачить, як вони працюють. Це робить інформацію кориснішою як для кар'єрного, так і для особистого розвитку.

- **Зниження ризику дискримінації** Коли зворотний зв'язок надходить від низки осіб, які виконують різні посадові функції, знижується ймовірність дискримінації за ознакою раси, віку, статі тощо. Ефект «зустрічі по убранню», при якому керівник оцінює продуктивність на основі своєї останньої взаємодії зі співробітником, також мінімізується.

- **Поліпшене обслуговування клієнтів.** Кожна людина отримує цінний зворотний зв'язок про якість свого продукту чи послуг, особливо у процесах зворотного зв'язку, у яких бере участь внутрішній чи зовнішній клієнт. Цей зворотний зв'язок має дозволити людині покращити якість, надійність, оперативність та повноту цих продуктів та послуг, які вона надає своєму клієнту.

- **Оцінка потреб у навчанні.** Метод надає вичерпну інформацію про потреби в навчанні організації і, таким чином, дозволяє планувати заняття, онлайн-навчання, крос-функціональні обов'язки та перехресне навчання.

Система зворотного зв'язку на 360 градусів має хорошу сторону. Тим не менш, також має погану сторону.

- **Виняткові очікування від процесу.** Метод - це не те саме, що система управління продуктивністю. Це лише частина зворотного зв'язку та розвитку, які пропонує система управління ефективністю в організації. Крім того, прихильники системи можуть змусити учасників чекати надто багато від цієї системи зворотного зв'язку у своїх зусиллях щодо отримання організаційної підтримки для її впровадження.

- Недоліки процесу проектування. Часто метод надходить за рекомендацією відділу кадрів або старшого керівника, який дізнався про процес на семінарі чи книзі. Так само, як організація впроваджує будь-які заплановані зміни, впровадження 360-градусного зворотного зв'язку має відповідати ефективним керівним принципам управління змінами.

- Нездатність підключити процес. Щоб процес зворотного зв'язку працював, він має бути пов'язаний із загальними стратегічними цілями підприємства. Якщо керівництво визначили компетенції або має вичерпні посадові інструкції, керівнику потрібно дати людям зворотний зв'язок щодо їх виконання очікуваних компетенцій та посадових обов'язків. Система вийде з ладу, якщо вона є доповненням, а не прихильником фундаментального спрямування та вимог вашої організації. Він повинен функціонувати як міра досягнення великої та довгострокової перспективи підприємства.

- Зосередження на негативах та слабких сторонах. Принаймні одна книга з менеджменту радить великим менеджерам зосередитися на сильних сторонах співробітників, а не на слабких сторонах. Автори книги «Спершу поруште всі правила. Що найкращі у світі менеджери роблять по-іншому» сказали: «Люди не так сильно змінюються. Не витрачайте час на те, щоб вкласти те, що було втрачено. Спробуйте намалювати те, що лишилося. Це досить складно». Ці слова краще описують ситуацію, коли керівник розглядає методологію зворотного зв'язку. Чому потрібно зосередитись на сильних сторонах для досягнення найкращого успіху.

- Недосвідченість та неефективність. На додаток до недостатнього навчання організацій, які надають як людям, знання про цю методику, так і людям, які надають зворотний зв'язок, існує безліч способів, якими екзаменатори помиляються. Вони можуть завищити рейтинги, щоби співробітник виглядав добре. Вони можуть знизити рейтинги, щоби людина виглядала погано. Вони можуть неофіційно об'єднатися, щоби система штучно підвищила виступ кожного. Стимування та протипаги повинні існувати, щоби запобігти цим підводним каменям, а також навчати людей, які надають рейтинги.

• Перевантаження документів/введення комп'ютерних даних. У традиційних оцінках 360 багаторазовий зворотний зв'язок збільшила кількість людей, що беруть участь у процесі, і наступний витрачений час. На щастя, більшість систем зворотного зв'язку тепер мають системи онлайн-входу та звітності. Це майже усунуло цей колишній недолік.

Даний метод є позитивним доповненням до системи управління продуктивністю при впровадженні з обережністю та навчанням, щоб люди могли краще обслуговувати клієнтів та розвивати свою власну кар'єру. Однак, якщо підходити до нього безсистемно тільки тому, що його використовують усі інші, зворотний зв'язок може створити катастрофу, яка вимагає відновлення місяців і, можливо, років. Існують негативи у процесах цього методу, але з будь-яким процесом зворотного зв'язку про продуктивність він може збільшити позитивне, потужне вирішення проблем та надати глибоко підтримуючий організаційний метод котрий буде сприяти зростанню та розвитку співробітників.

Однак у гіршому випадку це підриває моральний дух, руйнує мотивацію та дозволяє безправним співробітникам йти на яремні сценарії чи навіть до протистояння людям, які оцінили свою продуктивність менш ніж ідеальну.

Для України традиційною системою оцінки є атестація. Оскільки вона застосовувалася на підприємствах ще в період існування радянського союзу. На сьогодні атестацію як метод системної оцінки кадрового потенціалу досить сильно недооцінюють. По своїй суті, вона дуже схожа з іншими іноземними методиками, однак, будучи процедурою вкрай формалізованою і регламентованою, істотно відстає щодо новостворених методів - держава не встигає запроваджувати нові закони з розвитком нових систем оцінки. Як результат на сьогодні відсутній єдиний стандарт проведення атестації для підприємств туристичної сфери. [48, с.94]

Умовно всі методи дослідження організації можна підрозділити на три основні підходи: Емпіричний, науковий і гуманітарний. Методи оцінки персоналу найбільшою мірою відносяться до емпіричного підходу, оскільки він ґрунтується на поширенні успішного галузевого або функціонального досвіду, використання прецедентного досвіду у прийнятті рішень. У більшості

випадків оцінка – це порівняння отриманих у ході дослідження характеристик з характеристиками "А типової моделі". А методи емпіричних досліджень поділяють лише на якісні та кількісні. [32, с.294]

Кількісні методи можна охарактеризувати як формалізовані і масові.

Формалізація воно вивчення деякі аналізованих змінних, які були задані заздалегідь, і їхньому кількісному вимірі. Високий рівень формалізації саме кількісних методів на сьогоднішній день пов'язаний з їхньої статистичною обробкою.

Найбільш поширеним кількісним методом є анкетування чи опитування.

Опитування співробітників є типом опитувальної анкети для отримання думок та відгуків, оцінки настрою та морального духу співробітників, ступеня залучення, а також моніторингу досягнень співробітників. Як правило,

опитування співробітників використовуються членами організації з персоналу та управління та залишаються анонімними, щоб мотивувати співробітників без вагань коментувати свій добрий та поганий досвід.

Опитування працівників є невідемними засобами зворотного зв'язку зі співробітниками, щоб отримати уявлення про такі фактори, як культура роботи,

прямі менеджери та елементи, які мотивують чи демотивують працівників на

робочому місці. Опитування співробітників може принести продуктивні результати лише в тому випадку, якщо воно тактовно розроблено з нуля або з використанням одного з більш ніж 250 шаблонів опитування, з ретельно

відібраними питаннями опитування, і коли співробітники знають про підтвердження своїх раніше поданих відповідей керівництвом організації.

Переваги проведення опитування:

- Опитування співробітників дають організації можливість зосередитись на таких аспектах, як культура робочого місця, залучення нових співробітників, збереження поточних та постійне зосередження уваги на збереженні контенту співробітників.

- Можна докласти більш зусиль підвищення продуктивність праці співробітників.

- Керівництво може докласти зусиль для вирішення різних проблем, з якими співробітники стикаються щодня, і вквітати-решт покращити весь процес ефективного вирішення скарг співробітників.

- Оптимізує спілкування зі співробітниками, щоб вони не ухилялися від обміну своїми проблемами з керівництвом організації.

- Продуктивність працівників, що оцінюється членами команди та керівниками, може оцінюватися постійно. Кожне відстежування покращень можна оцінити, і над кожним повідомленим недоліком можна попрацювати.

- Отримання інформації про те, що можна зробити по-іншому для покращення бізнесу та виявлення проблем, які можуть спричинити збитки для бізнесу відповідно до персоналу.

Слід зазначити, що багато з вищевказаних методик спочатку розроблялися та використовувалися в клінічній психології і тільки потім стали використовуватися на підприємствах для оцінки персоналу. Однак ці методики в більшості своїй не були в достатній мірі адаптовані для оцінки співробітників, тому для того, щоб використовувати їх в організаціях, необхідний спеціаліст з досить високим рівнем знань у сфері психології.

Ще одним важливим методом оцінки персоналу є тести здібностей. Дані тести – це тип попередньої оцінки, яка допомагає роботодавцям збирати інформацію. Вони вимірюють когнітивні здібності, такі як логічне мислення, вирішення проблем, критичне мислення та прийняття рішень, які застосовуються до кожного типу роботи.

Здібності впливають на продуктивність роботи в тому сенсі, що вони визначають, як швидко співробітники можуть вчитися на роботі, з часом покращуватися в ролі та вирішувати проблеми у нових ситуаціях. Тому тести здібностей краще ніж багато інших критеріїв відбору (наприклад, заходи біографічних даних), при прогнозуванні довгострокового успіху роботи. Потреба у співробітниках з високими здібностями на сучасному робочому місці навіть була підкреслена у відповідь на бізнес-середовище, що постійно змінюється.

Оскільки важко ефективно оцінити психологічні риси людини за допомогою резюме та співбесід, тести здібностей є корисним доповненням до процесу найму. Тестування здібностей корисне протягом усього життєвого

циклу роботи. Він не лише пропонує глибше розуміння здібностей кандидата перед прийомом на роботу, а й допомагає у формуванні команди, розвитку співробітників та плануванні майбутніх кадрів.

Незалежно від того, чи ви використовуєте тести здібностей для оцінки майбутніх чи нинішніх співробітників, є багато способів, за допомогою яких тести здібностей вигідні. Деякі з них включають:

- Вимірюють приховані риси – люди відрізняються своїми знаннями та компетенціями, але ці риси не видно чи чути, тому тести здібностей забезпечують засіб вимірювання.
- Об'єктивні порівняння - особисті почуття впливають на ваше сприйняття інтерв'ю чи резюме. Тести здібностей надають об'єктивні дані збалансування суб'єктивних заходів.
- Розпізнають потенціал - тести здібностей допомагають оцінити здатність людини досягти успіху в цій ролі.
- Скорочення плинності кадрів - оцінка здібностей перед прийомом працювати допомагає організаціям відсікти людей, чий талант не відповідає роботі.

Одним з найбільш часто застосовуваних методів є співбесіда. Співбесіда є важливим кроком у процесі відбору працівників. Якщо співбесіда виконана ефективно, вона дозволяє роботодавцю визначити, чи відповідають навички, досвід та особистість заявника вимогам роботи. Це також допомагає роботодавцю оцінити, швидше за все, чи ввійдеться заявник у корпоративну культуру. Крім того, підготовка до співбесіди може допомогти з'ясувати обов'язки посади.

З іншого боку, тією мірою, як і процес співбесіди призводить до найму найбільш відповідного кандидата, може допомогти стримати довгострокові витрати організації на плинність кадрів. Кандидати також отримують вигоду від

ефективної співбесіди, оскільки вона дозволяє їм визначити, чи будуть задоволені їхні потреби та інтереси у працевлаштуванні.

На основі різних параметрів прийнято виділяти декілька видів інтерв'ю.

При впровадженні точного та справедливого методу відбору роботодавець може вибрати з багатьох методів співбесіди. Вибір залежить від таких міркувань, як характер посади, що заповнюється, галузь, корпоративна культура і тип інформації, яку роботодавець прагне отримати від заявника.

Методи інтерв'ювання можуть бути структурованими чи неструктурованими. Основна мета структурованої співбесіди полягає у виявленні професійних навичок, які необхідні для цієї посади. Інтерв'юер ставить певний набір питань усім кандидатам на конкретну посаду. Такий простий підхід полегшує інтерв'юєру справедливую оцінку та порівняння кандидатів. Деякі інтерв'юєри задають питання в заздалегідь визначеному порядку, тоді як інші можуть не дотримуватися суворого порядку, але все ж таки переконатися, що вони відповідають на всі заплановані питання.

Структурована співбесіда зазвичай надає інтерв'юєру інформацію, необхідну для прийняття рішення про прийом на роботу. Це також може мати вирішальне значення для захисту від звинувачень у дискримінації при прийнятті на роботу та відборі, тому що всім заявникам ставлять ті самі питання.

У неструктурованій співбесіді інтерв'юєр не має суворого порядку денного, а скоріше дозволяє заявникові встановити теми співбесіди. Питання, як правило, є відкритими, що може дозволити кандидату розкривати більше, ніж він міг би, якби ставили закриті питання, що вимагають лише короткої відповіді. Крім того, питання на неструктурованій співбесіді можуть бути адаптовані відповідно до навичок та рівня досвіду заявника. Однак відсутність структури може ускладнити порівняння та ранжування заявників, тому що їм не ставлять один і той же набір питань.

Найбільш широко використовувані види інтерв'ю:

- Телефонна попередня співбесіда може бути корисною для оцінки сумісності кваліфікації, досвіду, навичок та потреб заявника у заробітній платі з посадою та організацією. Телефонні інтерв'ю часто

використовуються для звуження області заявників, які будуть запрошені на особисті співбесіди. На етапі попереднього відбору інтерв'юер повинен поставити заявнику досить ретельно підготовлені питання, щоб визначити, чи він є насправді життєздатним кандидатом на цю посаду.

Попередні телефонні співбесіди можуть допомогти роботодавцю:

- Оцінити загальні комунікативні навички заявника.
- Уточнити незрозумілі пункти резюме заявника.
- Замовник може запитати про часті зміни роботи або прогалини в зайнятості.

- Провести відверту розмову із заявником про вимоги до заробітної плати.
- Пряме індивідуальне інтерв'ю, яке може зайняти поведінковий, що ґрунтується на компетенціях або ситуаційний підхід. Традиційна особиста співбесіда з кандидатом може бути структурованою або неструктурованою, і до неї можна підходити одним із кількох способів, залежно від типів інформації, яку шукає інтерв'юер. Три найбільш поширені підходи до співбесіди віч-на-віч - це поведінкові, засновані на компетентності та ситуаційні.

- Групові інтерв'ю. Існує два типи групових співбесід – група кандидатів та панельна група. На груповій співбесіді кандидата кандидат перебуває в кімнаті з іншими претендентами, які можуть претендувати на ту саму посаду. Кожен кандидат слухає інформацію про компанію та посаду, і його можуть попросити відповісти на запитання або взяти участь у групових вправах. Групові інтерв'ю кандидатів трапляються рідше, ніж групові інтерв'ю з іншими. У груповій співбесіді кандидат проходить індивідуальну співбесіду групою із двох або більше осіб. Цей тип групової співбесіди зазвичай є сесією питань та відповідей, але кандидата також може бути запропоновано взяти участь у вправі або тесті. Групові інтерв'ю можуть бути структурованими чи неструктурованими. При правильній організації групова співбесіда може створити ширшу картину кандидата, ніж індивідуальна співбесіда. Ще слабші інтерв'юери можуть навчатися,

спостерігаючи. Панельні інтерв'ю також можуть допомогти менш досвідченим співробітникам взяти участь у процесі найму.

До складу групи має входити не більше чотирьох чи п'яти осіб; більша група може бути страшною і громіздкою. Один інтерв'юер повинен виступати як лідер, а інші учасники повинні виконувати допоміжні функції. Хоча всі інтерв'юери мають бути залучені протягом усієї співбесіди, різниця у двох ролях має бути дуже чіткою.

Одним з основних якісних методів оцінки персоналу також є давно відомий аналіз документів. Вважається, що документи є або можуть бути надійними свідченнями явищ, що відбуваються в дійсності. Багато в чому це відноситься до офіційних документів, але може ставитися і до неофіційних.

Проведення аналізу документів означає перетворення первісної форми інформації, що міститься в документах, в необхідну для фахівця з оцінки персоналу форму. Насправді такий метод надає змогу отримати зміст документу. У процесі аналізу документів можуть досліджуватися резюме, рекомендаційні та супровідні листи, документи про освіту (дипломи, сертифікати, кваліфікаційні свідоцтва), науково-дослідні та публіцистичні роботи та інші не менш важливі документи.

Існують методи, які містять ознаки як якісних, так і кількісних методів. Перш за все це відноситься до бізнес-кейсів. Бізнес-кейс дає обґрунтування реалізації проекту, програми чи портфеля. У ньому оцінюються переваги, вартість та ризик альтернативних варіантів та дається обґрунтування кращого рішення.

Поширеним способом покращення про бізнес-обґрунтування є використання цих п'яти елементів:

- Стратегічний контекст: переконливі аргументи на користь змін.
- Економічний аналіз: Повернення інвестицій на основі інвестиційної

оцінки опцій

- Комерційний підхід: Впливає із стратегії закупівель.
- Фінансовий випадок: Доступність для організації у строки.

• Підхід до управління: ролі, структура управління, вибір життєвого циклу тощо.

Бізнес-кейс переглядається і переглядається у межах прийняття рішень з надходження зрілих оцінок та інформації. Затверджений бізнес-кейс звітує про рішення, прийняті керівництвом про те, як досягти необхідної окупності інвестицій від роботи. Він документує розглянуті варіанти, і звичайною практикою є включення опції «нічого не робити» як довідкова інформація. Завдяки такому підходу бізнес-кейс стає записом рекомендованого варіанта з обґрунтуванням та доказами на підтримку рішення.

Подання бізнес-кейсу, у разі його затвердження, призводить до офіційного запуску проекту, програми. Він поєднує оцінку інвестицій з доказами того, як інвестиції покликані призвести до реалізації передбачуваних зисків. Усі проекти повинні мати бізнес-кейси, що демонструють цінність роботи.

З одного боку, в методі закладена прагматичність запропонованих варіантів вирішення бізнес-завдань, з іншого - є можливість виявити систему нестандартних підходів до вирішення типових ситуацій, що визначає ступінь креативності працівника. [8, с.114]

На сучасному етапі більшість науковців що вивчають оцінку персоналу намагаються створити зміксовані системи оцінки персоналу туристичних підприємств, вносячи в ці системи велику кількість існуючих методик, намагаючись таким чином мінімізувати помилки під час проведення оцінки.

Проте поєднання багатьох методик вимагає адаптування їх до реалій життя підприємств України. Величезне значення тут набуває професіоналізм і досвід фахівця, керує процесом оцінки, оскільки виконання цієї задачі, крім відповідних особистих якостей, вимагає знань і компетенцій в області психології і розуміння бізнес-процесів, цілей і специфіки діяльності компанії.

Висновок до 1 розділу

Вимоги до професіоналів сучасного туризму-це, перш за все, високий рівень професіоналізму і компетентності. Якість туристичних продуктів оцінюється через якість надаваних послуг і культуру обслуговування.

Таким чином, спектр послуг, що надаються в сфері туризму, вимагає універсальності і вимог до знань фахівців, що працюють в області менеджменту на різних рівнях - від аніматора до керівників готелів і ресторанів. Тому, принаймні, в останнє десятиліття, туризм потребує великого навчання в різних областях розвитку туристичної індустрії.

В одному випадку це висококваліфікований фахівець, а в іншому - фахівець з хорошими організаторськими здібностями. Кзавжди в списку першочергових вимог рекомендується бути готовим до прийняття рішень, незалежності, ініціативності, підприємництва, творчого мислення і розумного ризику.

В даний час в країні діють також і спеціалізовані коледжі, що реалізують підготовку фахівців середнього рівня для галузі туризму. Однак на практиці тих знань, якими володіють випускники даних коледжів, часто недостатньо для початку трудової діяльності в туристських фірмах, готелях, ресторанах і т. д.

Планування персоналу слід розглядати як складний процес, що складається з послідовних дій і процедур, об'єднаних загальними технологіями і механізмами доведення їх до необхідного результату, що має істотне практичне значення.

Процес планування діяльності з підвищення компетенції співробітників турфірми передбачає визначення потреб у навчанні, визначення бюджету професійного навчання, визначення мети програм навчання, визначення форми і методів навчання, здійснення самого навчання, проведення оцінки ефективності програм навчання.

Для оцінки ефективності конкретної програми використовуються такі методи як:

- 1) спостереження за поведінкою співробітників на робочому місці;
- 2) Оцінка ефективності програми самими навчаються за допомогою анкетування;
- 3) тести, що проводяться до і після навчання.

4) результати роботи співробітників після проходження програм.

Планування діяльності з удосконалення кадрового потенціалу є важливим процесом. Для того щоб персонал організації професійно розвивався необхідно

планувати заходи, на підвищення кваліфікації кадрів. способами вдосконалення

професійних навичок співробітників в сфері туризму і покращеній відносин в

колективі можуть виступати курси, семінари, тренінги, тимбіндинги, вебінари,

рекламні тури, виставки. Так, курси підвищення кваліфікації дозволяють

розвивати комунікативні навички, отримувати більш глибокі знання в галузі

туризму, освоювати ефективні технології продажів туристського продукту,

правові аспекти, розвивати навички планування, побудови маршрутів,

бронювання турів та забезпечення якості туристських послуг.

Таким чином, можна сказати, що кадрове планування є одним з

найважливіших елементів діяльності туристської фірми, так як від результатів

планування залежить обсяги діяльності підприємства і сума витрат підприємства

на утримання персоналу. Крім того, для вирішення проблем у сфері туризму

необхідно використовувати систему довгострокового та середньострокового

корпоративного та кадрового планування, з врахуванням вирішення нових

пріоритетних завдань у сфері підготовки та перепідготовки кадрів, розвитку

персоналу, участі регіонів у вирішенні актуальних завдань розвитку турбізнесу.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙ ПРАЦІ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

2.1. Аналіз засад і факторів формування ринку праці України

Однією з найважливіших передумов створення ефективної системи управління кадровим потенціалом в туризмі є аналіз стану та тенденцій розвитку ринку праці в країні у цілому та в окремих секторах туристичної сфери.

Отже, сучасні науковці пропонують розглядати поняття «ринку праці» по-перше, як сукупність суб'єктів, взаємопов'язаних системою євентуальних відносин у реалізації купівлі-продажу послуг праці, а по-друге – географічний простір, на якому взаємодіють продавці та покупці специфічного товару – послуг праці [7].

Абсолютно очевидним є те, що об'єктом купівлі-продажу на ринку праці, виходячи з його категоріальної сутності, є сама праця – як економічний ресурс, що має ціну, і, відповідно, як товар. Але, оскільки джерелом праці є людина, при аналізі ринку праці використовуються дещо інші поняття. Насамперед мова йде про поняття «трудові ресурси», під яким розуміють частину населення країни, яке має необхідні фізичні та духовні здібності, загальноосвітні та професійні знання для роботи в одній з галузей національної економіки [51].

У сучасних дослідженнях пропозицію на макроекономічному рівні характеризують за допомогою показників чисельності працездатного населення у віці 15–69 років, трудових ресурсів, економічно активного населення [64]. Формування пропозиції робочої сили в основному базується на відтворенні трудового потенціалу суспільства.

Однією з найважливіших закономірностей існування будь-якого ринкового утворення є пропорційний або збалансований розвиток. Співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили створюють кон'юнктуру ринку праці, тобто збіг обставин та сукупність умов і факторів, що

самостійно і у взаємозв'язку кількісно та якісно впливають на попит і пропозицію робочої сили [8].

Кон'юнктура національного та регіонального ринків праці формується під впливом низки чинників. Т. Степура виділяє 5 блоків факторів, що чинять вплив на формування ринку праці: демографічний, природно-ресурсний, правовий, соціально-економічний, інформаційно-глобалізаційний [57].

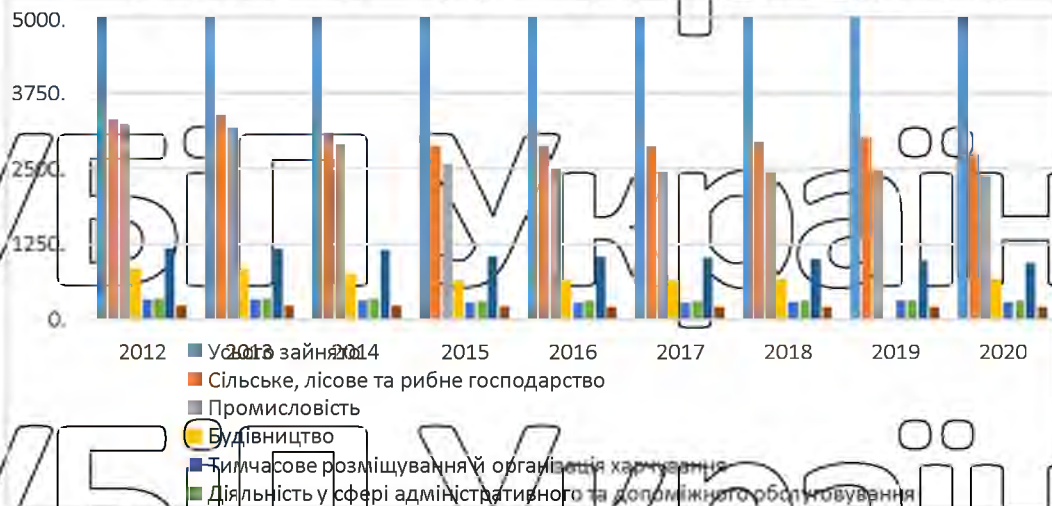


Рис. 2.1. Динаміка зайнятості за видами економічної діяльності

Становлення та розвиток системи ринкових відносин, ознаками чого стали роздержавлення, приватизація власності, розвиток нових форм господарювання, структурна трансформація економіки України визначили

тенденції розвитку національного ринку праці протягом значного періоду. З рис.

2.1 видно, що процеси, пов'язані із змінами в структурі трудових ресурсів, тривають і нині: чисельність зайнятих у промисловому виробництві та сільському господарстві поступово скорочується, натомість чисельність працюючих у сфері торгівлі, наданні побутових послуг, готельному та ресторанному господарстві - зростає.

На співвідношення попиту та пропозиції робочої сили на макrorівні постійний вплив має впровадження у виробництво сучасних технологій і зовнішній економічний курс уряду України. Нинішнє інноваційне середовище в

Україні є загрозливим, оскільки низька частка виробництва та торгівлі

машинами, устаткуванням, інформаційно- та інтелектуальною продукцією, ліцензіями, інжиніринговими та управлінськими технологіями зумовлює не тільки економічні наслідки, але й недостатню участь держави у міжнародному поділі праці, подальше знецінення робочої сили, що відкидає Україну до переліку сировинних придатків, залишає її осторонь сучасного поступу провідних держав [57].

Пропозицію на ринку праці зумовлює насамперед демографічна ситуація в країні або на її конкретній території. Як свідчать розрахунки динаміки економічно активного та зайнятого населення, зроблені автором за даними Держкомстату України, незважаючи на зміни в чисельності населення, динаміка обох показників лишається стабільною вже протягом 6-7 років, причому частка жінок в обох показниках складає близько 49% [64, 43 с].

До суто демографічних факторів пропозиції відноситься також і динаміка структурних змін працездатного населення за віком, статтю та рівнем освіти. Так, 62,6% населення України в 2021 році відносилося до групи працездатного віку, з них – 63,2% жінок і 54,9% чоловіків. Найвища питома вага населення в працездатному віці – в м. Києві (66,5%), найнижча – в Івано-Франківській області (57,4%). [64].

Аналіз рівня освіти працівників, зайнятих у різних секторах національної економіки, дозволяє виділити групу галузей, на підприємствах яких задіяні понад 20% фахівців із повною вищою освітою. Серед працюючих у готельному та ресторанному бізнесі нашої країни нараховується близько 17% фахівців з повною та 28% - з базовою вищою освітою. Необхідно зауважити також і те, що значення питомої ваги працівників, які підвищували свою кваліфікацію, в туристичній сфері є одним з найнижчих по країні – 1,5-2,7% від облікової чисельності працівників у 2020 році [25].

Фактором пропозиції на ринку праці також виступає рівень цін на трудові ресурси, що проявляється через такий показник як заробітна плата на підприємствах різних галузей економіки. Так, зарплата працівників фінансових установ перевищувала середній показник у 1,6 – 2,1 рази, тоді як зарплата в готельному, ресторанному господарстві та на туристичних підприємствах

складала 69-80 % від середнього показника. Серед регіонів найнижчим був рівень зарплатні в Тернопільській області (на 32% менше, ніж в цілому по країні), найвищим – в м. Києві та промислово розвинених регіонах [23].

Зазначене має прямий зв'язок з ще одним фактором пропозиції – зміною престижу професій і привабливості трудової діяльності. Згідно даних Держкомстату України та Державної служби туризму та курортів Міністерства культури і туризму України, попит на робочу силу в готельно-ресторанному бізнесі та на ринку туропереїтингу протягом 2016-2021 років повільно зростав і склав у 2021р. відповідно 1,4% та 1,3% від загальної кількості вакансій по Україні [25].

Попит на трудові ресурси в туристичній сфері формується також у прямій залежності від ринкової кон'юнктури, зокрема, від рівня попиту на туристичні товари та послуги та, як похідної від попиту – кількості підприємств туристичної сфери.

Кожен регіон України характеризується певними особливостями структури туристичного попиту, тобто співвідношеннями складових турпотоків (додаток А.1.).

Одразу звертає на себе увагу значна частка внутрішнього туризму в структурі туристичних потоків всіх регіонів.

Лише три з них частку іноземного туризму можна назвати суттєвою. На Середньому та Нижньому Подніпров'ї, на Закарпатті та на Львівщині частка іноземців у турпоточі коливається в межах 10-15%. Решта регіонів характеризуються незначною часткою прибуттів іноземців – від 1 до 9%. Очевидно, більш сформовані регіони "притягують" до себе турпотоки з інших областей. В 2020 р. відбулись суттєві деформації попиту на ринку Вінницької, Дніпропетровської, Київської областей – там суттєво зросла частка зарубіжного туризму в туристичному потоці – очевидно завдяки підвищенню рівня прибутків населення.

Безперечний вплив на обсяг і структуру попиту на ринку праці України мають процеси інвестування в економіку – зростання обсягів інвестицій призводять до створення нових робочих місць, у тому числі – в туристичній

сфері. Будівництво та реконструкція закладів розміщення і санаторно-курортних (оздоровчих) закладів безумовно супроводжується різким зростанням попиту на робочу силу, іноді гострою нестачею кадрів. У таблиці 2.3 наведені дані щодо динаміки інвестицій у підприємства туристичної сфери України.

Таблиця 2.3 - Інвестиції в основний капітал підприємств туристичної сфери, у фактичних цінах, тис. грн.*

Роки	Готелі та ресторани	у тому числі		
		готелі	інші місця для короткотермінового проживання	ресторани
2014	445995	170912	207826	51454
2015	676873	416223	169429	81199
2016	1073926	567853	341207	147213
2017	1508210	750936	553034	179344
2018	1483987	611623	606906	226268
2019	2613671	1232364	968426	357895
2020	3222409	1511346	1002312	708751

* За даними Держстат України [23].

З таблиці видно, що інвестиції у туристичну сферу стабільно зростають, хоча тут існують суттєві регіональні відмінності – найбільші обсяги інвестування у готельний сектор Києва, Київської області, Одеської, Львівської. Саме на території цих регіонів України і будується найбільше підприємств розміщення.

Так, лише в 2020 р. на території Львівщини було введено до експлуатації 599 нових готельних місць, м. Києва – 295, Одещини – 473. Саме готельний сектор туристичної сфери найбільше приваблює іноземних інвесторів.

Для сучасної України характерним є майже повна відсутність дієвої моделі управління ринком праці та розвитком трудового потенціалу, слабкі позиції професілок та громадських організацій у формуванні соціально-економічного партнерства при якому має забезпечуватися відносний баланс інтересів всіх учасників ринку праці. Зростання безробіття в Україні є свідченням неефективності державної соціальної політики.

Розглянемо детальніше процес формування та стан ринку праці однієї з областей цієї групи – Вінницької.

Станом на 1 січня 2020 року постійне населення Вінницької області нараховувало 1 545,4 тис. осіб. Починаючи з 1986 року населення області постійно скорочувалось – нині коефіцієнт природного приросту тут складає мінус 6,3, а в сільській місцевості – мінус 11,7. Скорочується чисельність населення працездатного віку і за рахунок міграційних процесів.

Область відноситься до небагатьох територіально-адміністративних одиниць, де переважає саме сільське населення – 51,8% від загального складу. Щільність населення на Вінниччині є нижчим, ніж у цілому по країні – 64 особи на кв. км. 57,2% населення знаходиться в працездатному віці, 16,6% - молодше та 26,2% - старше такого віку. [41]



Рис. 2.2. Структура малих підприємств Вінницької області за видами економічної діяльності

Всього на малих підприємствах області зайнято близько 50 тис. осіб, але цей показник повільно скорочується вже близько 5 років.

Загалом ринок праці Вінницької області характеризується суттєвим переважанням пропозиції на попитом – навантаження на одне вільне робоче місце або вакансію складало тут 16 осіб у 2017 р. і 14 – в 2018-2019 рр, а в 2020 р. – 39 осіб. Цей показник є одним з найбільших по країні, саме він дає можливість охарактеризувати ринок праці області як незбалансований. Індекси споживчих цін підприємств області суттєво не відрізняється від загальноукраїнських за всіма видами товарів і послуг. [68]

Отже, ситуація на ринку праці Вінницької області є досить стандартною для центральної України, а її визначальною рисою є суттєва розбалансованість між попитом і пропозицією робочої сили в напрямі переважання пропозиції.

2.2. Оцінка кадрового забезпечення туристичної сфери на рівні окремих регіонів України

Стан ринку праці, що склався в межах регіону, рівень його збалансованості безпосередньо впливає на кадрове забезпечення підприємств всіх галузей економіки й опосередковано зумовлює їх результативність.

За умов існуючої сьогодні системи туристичної статистики Державна служба туризму та курортів Міністерства культури та туризму України в змозі визначити тільки чисельність зайнятих у підприємствах, що безпосередньо займаються обслуговуванням туристів. Так, в 2020 р. середньооблікова чисельність працівників туристичних операторів і агентів України складала 21693 особи або 0,1% зайнятого населення. На основі щорічних статистичних даних, що подає Україна до Світової туристичної організації (UWTO), та спеціальних ринкових обстежень експерти Всесвітньої ради по туризму та подорожам (WTTC) дають власну оцінку зайнятості в туристичній сфері – складає 313172 осіб або 1,5% всіх працюючих, а от чисельність зайнятих у всіх

галузях економіки, що мають відношення до туризму – 1651308 осіб або 7,9% працюючих [5].

Розглянемо детальніше етап кадрового забезпечення туристичної сфери України.

Туристична пропозиція регіонів країни формується численними підприємствами різного відомчого та галузевого підпорядкування. В таблицях 2.4 (додаток А.2) представлені дані щодо динаміки кількості туристичних підприємств, закладів розміщення та санаторно-курортних (оздоровчих) закладів регіонів України. Загалом спостерігається позитивна динаміка кількості туроператорів і турагентів, що означає посилення процесів конкуренції.

Активізація конкуренції призводить до змін середньої чисельності працюючих. Для багатьох регіонів України останнім часом характерним є скорочення цього показника з розрахунку на одне туристичне підприємство (табл. 2.4). Мале підприємство краще відповідає особливостям попиту в регіонах України, легше адаптується до його змін.

Територіальна диференціація кадрового забезпечення туристичної сфери України проявляється не тільки через варіацію параметрів зайнятості, а і через пропорційні співвідношення таких відносних величин, як частка регіонів у загальній чисельності обслугованих туристів і чисельності туристичних підприємств: приїжджих, обслугованих у підприємствах готельного господарства та чисельності зайнятих у таких підприємствах, оздоровлених у санаторно-курортних (оздоровчих) закладах і чисельності зайнятих у них, що склались у межах окремих територій. Відповідно, індикатором раціонального використання кадрового потенціалу туристичної сфери регіонів України, співрозмірності розвитку регіональних ринкових процесів є попарне співвідношення названих величин (додаток А.3).

Подібне порівняння названих пропорцій окремих регіонів дає змогу стверджувати, що темпи зростання туристичного попиту та чисельності зайнятих у туризмі регіонів країни не співпадають, а це означає наявність на їх територіях ринкових механізмів різного ступеню сформованості та ефективності.

Проведений кореляційний аналіз показників динаміки основних ринкових параметрів за кожним регіоном України довів наявність суттєвих диспропорцій у розвитку всіх секторів ринку туристичних послуг на ринку підприємств розміщення (додаток А.4).

Одним з найбільш негативних явищ у сфері туризму України, особливо у великих містах, став високий рівень плинності кадрів, спричинений низьким рівнем оплати праці та надмірними навантаженнями на персонал (особливо в період туристичного сезону).

Проблемним аспектом є і те, що приховуючи від державних податкових органів реальну виручку, переважна більшість керівників туристичних підприємств видає персоналу зарплатню «в конвертах», без внесення до відомостей, тобто рівень заробітної плати регулюється виключно усною домовленістю між керівником і претендентом на посаду. Саме тому дані офіційної статистики з цього питання є м'яко кажучи недостовірними. Відповідно, це і стало однією з причин відтоку кадрів до інших сфер економіки. [67].

Друга важлива причина – нерівномірний розподіл робочого навантаження на одного працівника протягом року. У ході проведеного опитування респонденти (менеджери туристичних підприємств м. Києва та м. Вінниці) стверджували, що на їх підприємствах під час основних сезонів Трудовий кодекс України порушується систематично – робочий день зростає до 12 годин, кількість вихідних днів скорочується.

Турбує працівників української туристичної сфери і відсутність умов для кар'єрного зростання. Дійсно, переважна більшість вітчизняних туроператорів і туристичних агентів – малі підприємства з дуже простою організаційною структурою. Вертикальне кар'єрне зростання всередині такого підприємства не можливе.

Таким чином, в наш час у туристичній сфері України зменшується середній термін роботи в турфірмі. Справи легко передаються від працівника до працівника, нові співробітники легко включаються у виробничий процес, відповідно, за даними опитування, середній термін роботи на туристичному

підприємстві в м. Києві складає 1-3 роки, в м. Вінниці та в м. Хмельницькому – 3-5 років.

Поступово відбувається певна реструктуризація ринку праці в туризмі, що виражається в «перетіканні» кадрів між секторами туристичної сфери, зокрема, з сектору туropolейтингу до сектору підприємств розміщення, а також - до інших сфер економіки (табл. 2.7).

Проблемним аспектом кадрового забезпечення сфери туризму лишається і якість освіти персоналу. Нині понад 10000 осіб навчається в тридцяти трьох українських вищих навчальних закладах за напрямом «Туризм», це приблизно 0,4% всього українського студентства. [56].

*Таблиця 2.7 - Причини звільнення персоналу туристичних підприємств України**

Причина	Частка звільнених, %
Перехід на роботу до конкуруючого підприємства туроператора або турагента	25,1
Перехід на роботу до підприємств розміщення або санаторно-курортних закладів	32,8
Перехід на роботу до підприємства не туристичної сфери	22,9
Звільнення за сімейними обставинами	19,8
Всього:	100

* Складено автором за результатами опитування менеджерів туристичних підприємств Вінницької області та м. Києва

Власне кажучи, керівництво фірм також не має достатньо досвіду застосування сучасних концепцій управління підприємствами, воно є скоріше інтуїтивним і не ґрунтується на існуючих теоріях менеджменту.

Незважаючи на існування в Україні достатньо сформованої системи туристичної освіти та її регламентацію з боку держави, значна частка працюючих на підприємствах-туроператорах і турагентах не має спеціальної освіти. У таблиці 2.8 представлена приблизна структура зайнятих у секторі туропереїтингу за цією ознакою.

Таблиця 2.8 - Розподіл зайнятих у сфері туропереїтингу за напрямом освіти

Освіта	Частка працюючих, %
Спеціальна туристична освіта	32
Гуманітарна освіта	41
Технічна освіта	17
Природнича	10
Всього	100

Укомплектування штату підприємств туристичної сфери відбувається традиційними для України шляхами. Основним з них є пошук персоналу на основі знайомств, що врешті решт тягне за собою численні проблеми менеджменту.

Іншим шляхом є вже описане вище переманювання персоналу у конкурентів, особливо якщо йдеться про менеджерів з напрацьованими діловими контактами та навичками, незадоволених рівнем матеріальної винагороди їх праці або відсутністю кар'єрного зростання. [60]

Ще одним напрямом пошуку персоналу для підприємств туристичної сфери є електронні інформаційні джерела та служби зайнятості.

Продовжимо детальний аналіз кадрового забезпечення підприємств туристичної сфери на прикладі Вінницької області.

На 1 липня 2016 року на території Вінницької області налічувалось понад 450 туристичних підприємств, що отримали ліцензії Держслужби туризму та курортів на провадження туристичної діяльності.

Найпотужнішими з них є приватне підприємство «Вінтур-плюс», приватне підприємство «Укрвінітур». Динаміка чисельності штатних працівників туристичних підприємств Вінниччини є стало позитивною, особливо за рахунок фахівців із вищою туристичною освітою (табл. 2.9).

Постійно зростає і частка фахівців у штаті місцевих туроператорів і турагентів, адже такі зміни зумовлені насамперед ліцензійними вимогами, що висуваються державою для підприємств сфери туризму.

Таблиця 2.9 - Структура та динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників туристичних підприємств Вінницької області*

Показник	2019		2020		Темпи приросту/зростання, %
	осіб	%	осіб	%	
Всього	256	100,0	286	100,0	11,7
у тому числі з вищою освітою після закінчення навчального закладу 3-4 рівня акредитації	109	42,6	121	42,3	11,0
у тому числі з вищою освітою після закінчення навчального закладу 1-2 рівня акредитації	79	30,9	82	28,7	3,8
загальною середньою освітою	48	18,8	66	23,1	37,5
іншою освітою	15	5,9	17	5,9	13,3

* Складено автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації [66].

Зростає і чисельність зайнятих на підприємствах розміщення області, але переважно за рахунок готелів, де нині зайнято до 88% працівників цього сектору туризму, штати інших підприємств гостинності поступово скорочуються (табл. 2.10). На одному підприємстві розміщення в середньому працює 16,4 особи, що

становить лише 64% середньоукраїнського показника та 30-40% аналогічного показника м. Києва.

Таблиця 2.10 - Структура та динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств розміщення Вінницької області*

Тип підприємства розміщення	2019		2020		Темпи приросту/зростання, %
	осіб	%	осіб	%	
Всі типи підприємств	411	100,0	432	100,0	5,1
Готелі	350	85,2	379	87,7	8,3
Гуртожитки для приїжджих	53	12,9	49	11,3	-7,5
Інші місця для короткотермінового перебування	8	1,9	4	0,9	-50,0

* Складено автором за даними управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації [66].

Слід зазначити, що 81% працюючих у готелях зосереджені в м. Вінниця адміністративному, економічному та культурному центрі області, де знаходиться більшість закладів гостинності. На території інших територіально-адміністративних утворень Вінниччини підприємств розміщення надзвичайно мало (табл. 2.11).

Щодо методів оцінювання та відбору персоналу, то опитування показало, що ані структуровані інтерв'ю, ані відбіркові випробування, ані моделювання не застосовується керівництвом туристичних підприємств для набору кадрів.

Єдиним, широко розповсюдженим методом тут лишається неструктурована співбесіда з керівником вищої або середньої ланки, а основними вимогами до претендентів — досвід роботи, вміння працювати з ПК, знання іноземних мов, відповідна освіта, володіння іншими практичними навичками.

Таблиця 2.11 - Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємств розміщення Вінницької області в 2020 р. (за територіально-адміністративними одиницями)*

	м. Вінниця	м. Могилів-Подільський	м. Ладизжин	м. Хмільник	Барський р-н	Бернадський р-н	Гайсинський р-н	Крижопольський р-н	Піщанський р-н	Погребищенський р-н	Томашпільський р-н	Тулчинський р-н	Шаргородський р-н	Ямпільський р-н
Всього осіб	334	10	7	4	8	25	9	2	2	1	5	1	2	1
%	81	2	2	1	2	6	2	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5

*Складено автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації [66]

Щодо методів оцінювання та відбору персоналу, то опитування показало, що ані структуровані інтерв'ю, ані відбіркові випробування, ані моделювання не застосовується керівництвом туристичних підприємств для набору кадрів. Єдиним, широко розповсюдженим методом тут лишається неструктурована співбесіда з керівником вищої або середньої ланки, а основними вимогами до претендентів — досвід роботи, вміння працювати з ПК, знання іноземних мов, відповідна освіта, володіння іншими практичними навичками.

Подібний підхід до набору та відбору персоналу не може не відбиватись на його подальшій роботі, породжуючи такі проблеми, як одноманітність туристичної пропозиції, незалучення перспективних ресурсів до туристичного обігу, нестабільність попиту, низька якість обслуговування туристів, тощо.

2.3. Аналіз систем і методів стимулювання праці на підприємствах туристичної галузі

Найголовнішою складовою системи стимулювання праці в будь-якій сфері економіки є матеріальна мотивація. Заробітна плата, як реальна ціна робочої сили відображає відносини між власником підприємства, який формує попит на працю, і найманим персоналом, від якого залежить відповідна пропозиція. Іншими словами, саме ринкові відносини визначають ціну робочої сили через рівень заробітної плати, тобто участь найманого персоналу в розподілі новоствореної вартості [57, с.9].

Найскладнішим для аналізу в цьому сенсі є сектор туроперейтингу України, який за оцінками фахівців, на 70% знаходиться в «тіні». Цьому сприяють специфіка схем фінансових розрахунків, що застосовуються нині у відносинах між туроператорами та турагентами, особливо на ринку виїзного та внутрішнього туризму. В зв'язку з цим дані офіційної статистики, наведені в таблиці 2.16 (додаток А.6) далеко не повною мірою відображають реальну ситуацію.

Як бачимо з таблиці 2.16, офіційні заробітні плати працівників туристичних підприємств протягом досліджуваного періоду були досить низькими. За даними Державного комітету статистики України, їх розмір складав 60-70% середньомісячної номінальної заробітної плати найманих [64].

Для того, щоб з'ясувати розмір реальної заробітної плати на туристичних підприємствах, автором було проведене анонімне опитування 120-и співробітників 18-и туристичних підприємств (20 осіб у м. Вінниця та 100 осіб у м. Києві), в процесі якого респондентам було запропоновано визначити розмір їх офіційної та дійсної заробітної плати. З 79-и отриманих відповідей можна зробити висновок, що номінальна заробітна плата працівників туристичних підприємств перевищує офіційну в середньому на 100-300%, причому в столиці різниця є значно вищою. З'ясувалось, що в першу чергу на оплату праці впливає обсяг реалізації турів (79 з 120 відповідей), причому працівнику набагато вигідніше продати один дорогий тур, ніж кілька дешевих. На десяти

підприємствах з 18-и опитаних зарплата залежить від стажу роботи на підприємстві, на шести – від статусу працівника та його місця у внутрішній ієрархії. Понад 70 опитаних висловили незадоволення рівнем заробітної плати, причому частка незадоволених у столиці була вищою, ніж у Вінниці.

Явища, пов'язані з ухилянням від податків і виплатами прихованих зарплат тут не настільки поширені, тому і рівень зарплат значно вищий – в середньому на 30% порівняно з сектором туриперейтингу та на 10-12 % вищий, ніж середньомісячна номінальна заробітна плата по Україні (табл. 2.17).

У таблиці 2.19 представлено дані щодо співвідношення номінальних заробітних плат на підприємствах туристичної сфери Вінницької області та України.

Таблиця 2.19 - Співвідношення середньомісячної номінальної

заробітної плати на підприємствах туристичної сфери Вінницької області та України в цілому, %*

Тип підприємств	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Загалом по туристичній сфері	70,5	72,3	73,7	74,1	76,2	76,5
Туристичні підприємства	61,9	48,3	52,7	66,6	62,4	65,0
Підприємства розміщення	56,0	65,3	69,1	73,5	76,7	50,2
Санаторно-курортні (оздоровчі) заклади	104,1	109,6	112,3	114,6	101,0	105,0

* Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України [24].

З таблиці 2.19 видно, що зарплата на підприємствах туристичної сфери Вінницької області значно нижче, ніж аналогічний показник по Україні. Вінницькі підприємства пропонують своїм працівникам заробітну плату на рівні 71-76% від середньо українського показника. На підприємствах-туроператорах і турагентах цей розрив сягає 62-67%. Прямо протилежна ситуація склалась у

санаторно-курортному (оздоровчому) секторі туристичної сфери, оскільки тут зарплати на 1-15% перевищують аналогічні показники по Україні, ще взагалі характерно для областей із бальнеологічною спеціалізацією.

Отже, проведене дослідження показало, що пріоритетними системами оплати праці в туристичній сфері України є фіксована та дольова участь у продажах для керівного складу підприємств і встановлення мінімальної заробітної плати з виплатою відсотка від продажу кожного тура для менеджерів нижчої та середньої ланки (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 - Оплата праці різних категорій працівників туристичної сфери України за різними системами оплати, % до загальної чисельності працівників*

Посади	Дольова участь у продажах	Фіксована заробітна плата	Мінімальна заробітна плата плюс відсоток від прибутку	Погодинна
Керівники туристичних підприємств	42	58	-	-
Керівники підприємств з виробництва туристичних послуг	17	83	-	-
Керівники структурних підрозділів	8	75	17	-
Менеджери, які відповідають за технологічні процеси	-	94	6	-
Менеджери із роботи з клієнтом туристичних підприємств	3	8	89	-
Менеджери клієнтських служб підприємств розміщення та санаторно-курортних закладів	-	84	16	-

* Складено автором за результатами проведеного опитування

Загалом, питома вага оплати праці в структурі витрат підприємств туристичної сфери України сягає від 23 до 35% і залежить від типу підприємства та його місцезнаходження. З таблиці 2.21 (додаток А.7) видно, що регіональні відмінності тут існують навіть у межах однієї області.

Якщо в цілому по Вінницькій області витрати на оплату праці складають 25% всіх витрат, то у м. Хмільнику та в Шаргородському районі вони значно перевищують 60%. Високим тут є рівень відрахувань на соціальні заходи, що свідчить про більшу увагу до матеріального стимулювання праці з боку керівництва.

Розглянути питання більш детально дозволяють дані таблиць 2.22 і 2.23 (додатки А.8 та А.9), де наведено результати аналізу фондів заробітної плати (ФЗП). Отже, з таблиці 2.22 видно, що протягом досліджуваного періоду загальному ФЗП «Укрпрофтур» суттєво не змінилась і становила 1,1-1,3%, тоді як ФЗП «Франція» поступово зростає – з 3,5% у 2019 р. до 4,3% – у 2020 р., що є свідченням більшої мотиваційної активності цього підприємства.

Дані таблиці 2.22 підтверджують характерну для туристичної сфери тенденцію постійного зростання всіх складових фонду заробітної плати, за виключенням виплат внаслідок зростання споживчих цін. Однак, структура фонду дещо змінювалась. Так, фонд основної заробітної плати поступово скорочувався на всіх підприємствах, тоді як частка додаткових виплат штатним працівникам – зростала.

Аналіз методів стимулювання, що використовуються на туристичному ринку України потребував вивчення агентських програм різних туроператорів виїзного та внутрішнього туризму й умов агентських договорів. Результатом проведеного аналізу стали наступні висновки. В Україні існує практика створення туроператорами вертикальних інтеграційних утворень, переважно керованого типу або франшиз, до яких входять так звані сітьові агенти, повністю контрольовані оператором. [61]

Саме в таких сітях формуються найкращі програми стимулювання агентів, включаючи максимальну агентську винагороду – до 15% від обсягу реалізації,

премії, участь в ознайомчих турах тощо, але тільки за умови ексклюзивного збуту турів одного виробника. Інший напрям співпраці – робота з незалежними агентами, кожен з яких може одночасно співпрацювати з кількома операторами.

В такому випадку туроператор встановлює мінімальний щомісячний обсяг реалізації для агентів і пропонує систему винагороди на засадах прогресивної комісії, що може бути як напрацьована посередником протягом встановленого терміну, так і фіксована.

На ринку в'їзного туризму України широкого розповсюдження отримало так зване пріоритетне бронювання, за якого в першу чергу задовольняються заявки певних агентів або операторів.

Крім того, виробники турів і окремих послуг України практикують розробку програм лояльності до агентів, спрямовані на індивідуальне заохочення конкретних менеджерів. У першу чергу мова йде про заходи матеріального стимулювання, зокрема, місячні грошові премії за умови певної кількості проданих турів, накопичування бонусів із можливістю обміну їх на грошовий еквівалент, надання знижок на придбання турів оператора або безкоштовних турів, проведення навчальних семінарів для агентів, організація для них корпоративних заходів.

Під час опитування 120-и штатних працівників туристичних підприємств, проведеного в 2020 р., респондентам було запропоновано проаналізувати наведені в анкеті 28 методів внутрішньої та зовнішньої мотивації за рівнем їх важливості для людини, а також оцінити їх ефективність на своєму підприємстві за такою шкалою від одного до п'яти, де 1 – неефективний, а 5 – ефективний. Результати опитування представлені в таблиці 2.24 (додаток А 10).

Результати дослідження показують, що працівники туризму вважають найбільш дієвими матеріальні методи стимулювання. Також, 112 респондентів відмітили, що комплекс заходів внутрішньої мотивації їх підприємств носить несистемний характер, а цільове застосування деяких з них часто визначається керівником на основі суб'єктивних суджень, що спричиняє внутрішнє незадоволення всередині колективу. Разом з тим, 73 респондента вважають зовнішні мотивуючі заходи, розроблені та застосовані партнерами їх

підприємства, системними, справедливими й ефективними. Звертає на себе увагу і те, що всі респонденти серед умов застосування до них певних засобів мотивації назвали тільки зростання обсягів продаж. Найвищим рівнем стимулювання праці в туризмі є стимулювання підприємницької діяльності з боку держави.

2.4. Діагностика результативності функціонування механізмів стимулювання праці на туристичних підприємствах Вінницької області

Останні два роки досліджуваного періоду ознаменувались певною стабілізацією складових туристичного потоку, припиненням їх скорочення, хоча загалом динаміку туристичного попиту можна охарактеризувати як нестабільну. У цілому, туристичні підприємства Вінниччини в 2020 р. реалізували 174 077 туроднів, тобто майже 4,5 туродня на одного туриста, причому іноземні туристи купували вдвічі коротші тури – 2,3 туродня на одного туриста, внутрішні – 3,3 туродня, а туристи, які виїжджали за кордон – 8,8 туроднів. [63]

Якщо вважати кількість проданих туроднів у розрахунку на одного працюючого показником продуктивності праці, то у Вінницькій області він складає приблизно 680 туроднів на рік.

Структура турпотoku за видами туризму протягом періоду 2015-2016 рр. суттєво не змінювалась: найбільшу питому вагу в ньому має внутрішній туризм, хоча й існує тенденція до його скорочення за рахунок частки туристів, охоплених зарубіжним туризмом (додаток А.13).

Більшість туристів, які купують тури на підприємствах області, мають на меті відпочинок або проведення дозвілля (60%). На другому місці за метрою подорожі – бізнес-тури або тури на навчання (табл.2.27). Туристи, які виїжджають за кордон, мають на меті переважно відпочинок і проведення дозвілля

Таблиця 2.27. Мотиваційна структура турпотoku Вінницької області

в 2020 р.*

Назва показника	Всього туристів	У тому числі за метою відвідання					
		Службова, ділова, бізнес, навчання	Дозвілля, відпочинок	Лікування	Спортивно-оздоровчий	Спеціалізований	Інші
Чисельність обслугованих, %, у тому числі:	100	27	60	0,4	3,1	6,5	3
-іноземних туристів,%	100	42	53	-	5	-	-
-іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення, %	100	-	100	-	-	-	-
-туристів, які виїжджали за кордон	100	0,08	99	0,01	0,1	0,01	
-туристів, охоплених внутрішнім туризмом, %	100	33	48	0,01	4	9	4

* Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації [66].

Також можна констатувати, що протягом достатньо довгого періоду часу, мотиваційна структура турпотoku Вінниччини не змінювалась.

Однією ознакою, за якою можна структурувати попит, є демографічна, зокрема, вік туристів. Наведена в таблиці 2.28 структура турпотoku за віковою ознакою залишається відносно стабільною вже протягом чотири років. Найбільше дітей спостерігалось серед екскурсантів і внутрішніх туристів. Це є проявом культурної традиції, що склалась у країні – традиції шкільних екскурсій, пізнавальних поїздок і поїздок у дитячі табори. За кордон діти виїжджали переважно в складі сімей (відпочинковий туризм), або самостійно – в табори чи на навчання.

Таблиця 2.28 - Вікова структура туристичного потоку Вінницької області (2020 р.)*

Назва показника	Всього туристів	Вікові категорії			
		Діти до 14 років	Підлітки (15-17 років)	Молодь (18-28 років)	Дорослі (старші 28 років)
Чисельність обслугованих, %	100	10	6	12	72
у тому числі:					
- іноземних туристів, %	100	3	2	6	89
- туристів, які виїжджали за кордон, %	100	9	5	14	72
- туристів, охоплених внутрішнім туризмом, %	100	9	7	10	74
- екскурсантів, %	100	37	21	14	28

* Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації.

Аналіз географії туристичних поїздок жителів Вінниччини показує, що їх споживчі пріоритети суттєво не відрізняються від пріоритетів жителів більшості регіонів України. Високий рівень попиту склався на тури на відпочинок до морських курортів Північного Причорномор'я та Приазов'я, пізнавальні тури.

Користується попитом в області турпродукт країн-сусідів України і традиційних для нашої держави інкамігових напрямків.

У таблиці 2.29 (додаток А.13) наведені дані щодо динаміки туристичних потоків з основних країн – постачальників туристів Вінниччини. Як видно з таблиці, найбільше туристів постачають підприємствам області такі країни як Республіка Молдова, Німеччина, Сполучені Штати Америки, але характер попиту з боку вихідців з цих країн не є стабільним.

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності туристичних підприємств Вінницької області знайшла відображення в табл. 2.30.

З таблиці видно, що протягом досліджуваного періоду характер динаміки

продуктивності праці в абсолютних і відносних величинах є позитивним, проте порівняльний аналіз результативності туристичних підприємств області демонструє досить низьку продуктивність праці порівняно з аналогічними закладами інших областей України. Один працюючий на вінницькому турпідприємстві надає вп'ятеро менший обсяг туристичних послуг, ніж у середньому по Україні.

Таблиця 2.30 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності туристичних підприємств Вінницької області

Показник		2019	2020	Темпи зростання, %
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн.	Всього	9057,5	11738,6	29,6
	у розрахунку на одного працюючого	35,8	40,1	11,9
Чисельність обслугованих туристів	Всього	39360	47568	20,9
	у розрахунку на одного працюючого	155,6	162,3	4,3
Кількість продажів туроднів	Всього	174077	201112	15,5
	у розрахунку на одного працюючого	680,0	686,4	0,9
Обсяг послуг, наданих іноземцям, тис. грн.	Всього	1048,5	1645,8	57,0
	у розрахунку на одного працюючого	4,1	5,6	37,0
Платежі до бюджету, тис. грн.	Всього	1154,6	1535,4	33,0
	у розрахунку на одного працюючого	4,6	5,2	13,9
Надходження валюти від надання туристичних послуг нерезидентам	Всього	2	5,5	175,0
	у розрахунку на одного працюючого	0,008	0,02	134,6

НУВІП України

України,
дол. тис.

НУВІП України

*Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації [63].

Результати розрахунку загальної фінансової ефективності туристичних підприємств України, представлені в таблиці 2.31, показують, що цей показник також не є стабільним.

НУВІП України

Таблиця 2.31 - Фінансова ефективність туристичних підприємств України*

Показник	2018	2019	Темпи приросту/ скорочення	2020	Темпи приросту/ скорочення
Балансовий прибуток турпідприємств України, млн. грн.	94610,1	125029,1	32,2	163021,9	30,4
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг турпідприємствами України, млн. грн.	2473645,6	3488676,8	41,0	5030989,6	44,2
Фінансова ефективність турпідприємств України, %	3,8	3,6	5,3	3,2	-10,0
Балансовий прибуток турпідприємств Вінницької області, тис. грн.	451981	791964	75,2	1331631	68,1

Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг турпідприємствами Вінницької області, тис. грн.	5791367	7110922	22,8	8876605	24,8
--	---------	---------	------	---------	------

НУБІП України

Продовження таблиці 2.31

Фінансова ефективність турпідприємств Вінницької області, %	7,8	11,1	42,3	15,0	35,1
---	-----	------	------	------	------

*Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України

Фінансова ефективність підприємств Вінниччини є значно вищою, ніж у цілому по країні, в основному – за рахунок нижчих витрат на надання туристичних послуг. Звернемось до показників ефективності функціонування сектору готельних послуг Вінниччини. Динаміка таких абсолютних показників як чисельність обслужованих у закладах розміщення області та коефіцієнт заповнення готелів характеризується нестабільністю, хоча потік обслужованих іноземців лишається відносно сталим.

Хоча 75% всіх приїжджих обслужовують готелі обласного центра, термін перебування клієнтів у подібних закладах всередині області суттєво різниться.

Звичайно, мова тут йде скоріше не про обслужовування туристів і рекреантів, а про відрядження. Це припущення підтверджується даними табл. 2.3, згідно яких найрентабельнішими серед закладів області є гуртожитки для приїжджих.

У цілому показники господарсько-фінансової діяльності підприємств розміщення області повільно зростають, у тому числі в розрахунку на одного працюючого (табл. 2.33).

НУБІП України

Таблиця 2.33 - Продуктивність праці на одного працюючого на підприємствах розміщення

Показник	Продуктивність праці		Темпи приросту/ скорочення, %
	2019	2020	
Обсяг наданих послуг всіх типів підприємств розміщення, грн., в тому числі:	15404,9	18033	17,1
-готелів	13789,1	16223,2	17,7

Продовження таблиці 2.33

-гуртожитків для приїжджих	27569,8	32451,0	17,7
-інших місць для короткотермінового перебування	5500,0	12923,0	135,0
Чисельність обслугованих приїжджих, осіб	138,6	161,4	16,5
Кількість ліжко-днів, од.	483	503	4,1
Платежі до бюджету, грн	3003	3472	15,6

Примітка. Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації [66].

Однак, порівнюючи дані табл. 2.33 з даними щодо результативності праці в секторі туроперейтингу, наведеними в табл. 2.31, можна дійти висновку про децю вищу бюджетну результативність туристичної діяльності порівняно з готельною.

Розглянемо більш детально результативність найбільшого в Україні туристичного підприємства та його складових у Вінницькій і Хмельницькій областях. Отже, з таблиці 2.37 видно, що не зважаючи на зростання абсолютних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, динаміка рентабельності насторожує.

Таблиця 2.37 - Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності

Показник	2018	2019	Темпи зростання/скорочення 2014 р. до 2016 р.	2020	Темпи зростання/скорочення 2014 р. до 2016 р.
----------	------	------	---	------	---

«Укрпрофтур»

Обсяг наданих послуг, тис. грн.	171535	202908	18,3	226948	11,8
---------------------------------	--------	--------	------	--------	------

Продовження 2.37

Обсяг наданих послуг з розрахунку на одного працівника, грн.	48,2	61,8	28,2	74,1	19,9
Прибуток, тис. грн.	13066	16949	29,7	17231	1,7
Прибуток з розрахунку на одного працівника, грн.	3,7	5,2	40,5	5,6	7,7
Рентабельність, %	23,3	11,1	-52,4	9,8	-11,7

«Франція»

Обсяг наданих послуг, тис. грн.	7056	8406	19,1	9403	11,9
Обсяг наданих послуг з розрахунку на одного працівника, грн.	43,6	58,0	33,0	64,4	14,0
Прибуток, тис. грн.	302	557	84,4	635	14,0
Прибуток з розрахунку на одного працівника, грн.	1,9	3,84	102,1	4,35	13,3
Рентабельність, %	5,8	10,5	81,0	10,5	0,0

*Розраховано автором за даними «Укрпрофтур» та «Франція»

Так, за результати 2020 р. свідчать, що рентабельність підприємств є вищою за середні показники сфери туризму, проте на рівні всієї системи «Укрпрофтур»

має стійку тенденцію до зниження. Проте, рентабельність «Франція» є досить стабільною, тобто загальна ефективність діяльності не зростає в часі.

Проте, порівняння даних таблиць 2.37 і 2.22 показує, що динаміка результативності господарсько-фінансової діяльності підприємств, що розглядаються, дещо повільніша, ніж динаміка фонду оплати праці і його складових протягом аналогічного періоду. Так, якщо середні темпи приросту «Укрпрофтур» складають близько 22-23%, то темпи приросту обсягів наданих послуг – 14%, загальна ж рентабельність підприємства взагалі падає. Описана тенденція характерна і для «Франція» - заробітна плата та інші заохочувальні виплати зростають тут швидше, ніж результати господарської діяльності. Цьому можна знайти тільки одне пояснення – керівництво підприємства намагається утримати кадри, але стимулювати трудову активність працюючих, особливо управлінського апарату, не вдається.

Найбільшим туристичним підприємством Вінницької області є Туристичний комплекс «Франція».

Порівняння даних таблиць 2.38 та 2.23 показує, що зростання ФЗП цього підприємства майже втричі перевищує темпи зростання виручки від реалізації та в чотири рази – показник продуктивності праці. Це означає, що протягом досліджуваного періоду суттєво зросли основні результати фінансової діяльності цього підприємства, в тому числі – продуктивність праці, однак темпи їх зростання вже в 2020 р. не відповідали темпам зростання фонду заробітної плати.

Хоча середня заробітна плата працівника лишалась нижчою, ніж на аналогічних підприємствах області, в 2020 р. вона зростала набагато швидше, ніж продуктивність. Бачимо також і суттєве падіння всіх розрахункових показників ефективності фонду заробітної плати в 2020 р. попри їх різкий підйом у 2019 р.

Відповідно, маємо ситуацію, притаманну нині багатьом галузям економіки України, що характеризується порушенням будь-яких логічних взаємозв'язків між результативністю праці та процесом її стимулювання. Це може призвести до економічно невиправданого зростання прибутків населення та, відповідно, до посилення інфляційних процесів й інших негативних суспільних явищ.

НУБІП України

Територіальна диференціація ринку праці України, зумовлена відмінностями у рівнях економічного розвитку її регіонів, структурі господарства, специфікою демографічного й інноваційного середовища, різницею заробітних плат, як основного індикатора ціни на робочу силу, посилюється низкою галузевих чинників ринкової кон'юнктури.

НУБІП України

Не зважаючи на постійне зростання чисельності зайнятих у всіх секторах туризму, перетворення персоналу на вагому конкурентну перевагу підприємств відповідної спеціалізації, формування туристичної сфери України супроводжується низкою кадрових проблем, до яких варто віднести високий рівень плинності кадрів, нерівномірний розподіл робочого навантаження на одного працівника протягом року, тощо.

НУБІП України

Основним засобом стимулювання персоналу підприємств туристичної сфери лишається заробітна плата, рівень якої для працівників турагентів і турагентів є досить низьким. Комплекс заходів внутрішньої мотивації оцінюється працівниками туристичних підприємств як несистемний і недостатньо ефективний.

НУБІП України

Механізми стимулювання праці, що склались нині в туристичній сфері Вінницької області, характеризуються низькою ефективністю, оскільки не призводять до стабілізації туристичних потоків, оптимізації їх вікової, географічної та мотиваційної структури, зростання тривалості перебування туристів у межах області. Продуктивність праці на туристичних підприємствах Вінниччини лишається однією з найнижчих у країні.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ3.1. Моделювання організаційно-економічного механізму стимулювання
праці туристичних підприємств

Ефективність функціонування підприємств туристичної сфери країни та регіону забезпечується завдяки формуванню комплексного механізму стимулювання праці, побудованого виходячи з необхідності соціально-економічного розвитку держави та зростання конкурентоспроможності її підприємств і регіонів. У спеціальній науковій літературі під поняттям «організаційно-економічний механізм» розуміється сукупність взаємоузгоджених форм і методів, зорієнтованих на організацію суспільного виробництва та забезпечення економічно доцільної діяльності [47, с.17].

Проведене у другому розділі дослідження та сучасні наукові доробки з цього питання вказують на серйозні деформації існуючого в туристичній сфері України організаційно-економічного механізму стимулювання праці, зокрема, загальну трудову пасивність працюючих; низьку значущість засобів нематеріального стимулювання; переважне визначення соціального статусу працюючого за нетрудовими критеріями; наявність у працюючих бажання мати стабільну, високооплачувану роботу, але з низькою інтенсивністю праці, що не вимагала б постійного підвищення кваліфікації [40, с.19]. Наявні системи матеріального стимулювання характеризуються науковцями як непрозорі, не завжди пов'язані з продуктивністю праці, побудовані на особистих стосунках між керівництвом і конкретними працівниками, а це в решті решт призводить до поступової втрати ними стимулюючої функції. Крім того, на підприємствах застосовуються морально застарілі ігали преміювання та стимулювання співробітників.

Основною умовою створення мотивуючого механізму є забезпечення принципу справедливості, в тому числі за рахунок адекватного стимулювання праці всіх категорій персоналу.

Враховання у процесі формування організаційно-економічного механізму стимулювання праці принципу адекватності допоможе досягти максимально можливого узгодження інтересів всіх учасників системи – найманих працівників, трудових колективів, власників майна суб'єктів ринку – туроператорів, турагентів і виробників туристичних послуг, а також врахувати державні та регіональні інтереси. Одночасно, не варто забувати, що вибір інструментів впливу на мотивацію повинен відчуватись з урахуванням принципів ієрархічності та диференційованості. [52]

Безумовним є те, що організаційно-економічний механізм, дія якого спрямована на регулювання процесів стимулювання праці, повинен ґрунтуватись на існуючих теоретико-методологічних засадах, тобто відповідати сучасним досягненням науки з цього питання. Крім того, оптимальний підбір складових і важелів механізму можливий лише за умови узгодження результатів економічної діагностики стимулювання праці на мікро-, мезо- та макrorівнях сфери туризму. Саме процедура діагностування дозволяє виділити критичні точки наявної ситуації та запропонувати таку мотиваційну модель, що найкраще відповідає сучасним умовам. Розроблений автором варіант організаційно-економічного механізму, схема якого наводиться на рис. 3.3 ґрунтується на результатах дослідження, проведеного в другому розділі цієї роботи.

Очікуваний ефект від впровадження пропонованого механізму досягається за рахунок предання стимулюючих зусиль кількох інституцій. Насамперед мова йде про нормативно-правові, економічні та, в меншому ступені, організаційні регулятори з арсеналу органів державної та місцевої влади, що відповідають за розвиток туризму, соціальний, екологічний і правовий захист населення, сфери освіти і науки. Їх дія спрямована на подолання протиріч між суспільними та підприємницькими інтересами в межах єдиної території.

З іншого боку, інституційним ядром механізму лишаються підприємства туристичної сфери (виробники основних і додаткових послуг, а також

турпакетів), керівництво яких, за допомогою специфічних поєднань адміністративних, організаційних і економічних важелів регулює процеси взаємодії між власними працівниками та внутрішніми корпоративними

інтересами. Вплив названих важелів на деякі категорії персоналу туристичного

підприємства може посилювати прагнення технологічних партнерів у частині

активізації власного збуту. Саме тому третьою інституційною складовою

організаційно-економічного механізму виступають інтеграційні об'єднання

виробників і посередників, що працюють у туризмі – стратегічні альянси та

добровільні громадські об'єднання підприємств, установ і закладів туристичної

спеціалізації. Мотиваційний вплив громадськості полягає насамперед у

лобюванні інтересів певної групи суб'єктів при створенні нормативно-правової

та законодавчої бази, а також у формуванні власних організаційних важелів [49].

Спрямування зусиль на мотивацію економічних інтересів суб'єктів

господарювання призводить до активізації підприємницьких ініціатив у

туристичній сфері та позитивно впливає на економічну ситуацію в регіоні:

туристи залишають тут кошти, зростають надходження до бюджету,

збільшується кількість робочих місць. При цьому взаємодія між підприємцями

та державними установами повинна будуватись на принципах взаємовигоди,

взаємовпливу та контролю.

Першим пунктом перетину інтересів є використання з туристичною

метою територій, що охороняються законодавством. Держава змушена

одночасно гарантувати захищеність таких територій. Це стосується і захисту

прав туристів на отримання якісних туристичних послуг.

Наступним аспектом взаємодії є заохочення впровадження технологічних,

виробничих, управлінських, соціальних, економічних інновацій, орієнтованих

на підвищення прибутковості туристичної сфери, її соціалізацію й екологізацію.

Особливого мотивування з боку держави потребують і соціальні ініціативи

підприємців, адже нині відсутність умов і низька рентабельність

обслуговування людей із фізичними вадами та представників малозабезпечених

верст населення змушує власників туристичного бізнесу відмовитись від роботи

на цих сегментах ринку і лишає названі категорії потенційних споживачів можливості здійснити туристичну подорож територією України.

Крім прямих методів впливу на підприємницьке середовище, до яких традиційно відносять податкові пільги тим підприємцям, що обслуговують неприбуткові сегменти або виділяють кошти на підтримання, збереження та реконструкцію об'єктів туристичного показу, та штрафні санкції у випадку нанесення шкоди об'єктам туристичного показу, узгодження інтересів держави та бізнесу. [53]

Необхідно зауважити, що використання тих чи інших стимулів повинне диференціюватись залежно від ступеню пріоритетності для регіону виду туристичної діяльності, якою займається підприємець. Безумовно, пріоритетними для всіх регіонів України є нині іноземний і внутрішній туризм, а також соціальні види туризму. Крім того, важливим об'єктом стимулювання є підприємницькі ініціативи, спрямовані на створення в туристичній сфері регіонів України інтеграційних утворень, у яких відбувається акумуляція коштів і які здатні впливати на туристичну політику регіону.

Інтеграційні процеси в туристичній сфері зумовлені високим ступенем взаємозалежності підприємств у межах технологічних ланцюгів, у результаті чого відбувається або включення частини активів групи підприємств до єдиної системи планування, організації, мотивації, контролю шляхом юридичної реорганізації, тобто злиття чи приєднання, або зміна відносин власності між підприємствами, або розширення мережі контрактів.

Форми протікання інтеграційні. Туристична сфера України має нині поодинокі приклади утворення таких інтеграційних структур як холдинги, створення спільних підприємств і франчайзингових мереж у готельному, ресторанному та турагентському секторах, робота за контрактом на управління, формування певних прототипів туристичних кооперативів і консорціумів, однак широкого розповсюдження на території країни всі вони поки що не отримали.

Тільки на початку першого десятиріччя XXI ст. знову почалось посилення інтеграційних процесів у національному туризмі, що правда дещо обмежене відсутністю фінансових ресурсів, механізмів їх залучення та відповідного

управлінського досвіду. Було створено кілька корпоративних вертикальних об'єднань, одним з найвідоміших з яких стало ТОВ «САМ», до якого увійшли готельні номери, туристичні агентства в кількох регіонах України та, власне, туроператор.

У цей час в країні вже активно формувались вертикальні ланцюги, побудовані на основі договорів про надання туристичних послуг, типових та ексклюзивних агентських договорів. Інтеграція відбувалась згори донизу – виробники й оператори створювали збутові канали, захоплювали збутові території, але при цьому збереглась тенденція до незалежності учасників.

Описані процеси в Україні характерні для так званої німецької моделі розвитку туристичного ринку, згідно якої стратегічне управління в межах інтеграційного утворення бере на себе туроператор. Нинішній етап розвитку інтеграційних процесів у туристичній сфері України характеризується не тільки їх активізацією, а і пошуком нових форм, у тому числі територіальних.

У 2020 р. почалось створення туристичного кластеру органів місцевого самоврядування «Південне туристичне кільце», в рамках якого здійснене об'єднання інвестиційних і рекламно-інформаційних зусиль десяти міст-партнерів південної України – Вознесенська, Первомайська, Нової Одеси, Голої

Пристаї, Цюрупинська, Южного, Білгород-Дністровського, Ізмаїла, Іллічівська, та туристичного кластера «Славутич» у Київській області, до якого увійшли туристичне агентство «Чорнобильзовнішсервіс», комунальне підприємство «Агентство з розвитку бізнесу в м. Славутич», Славутицький міський фонд підтримки підприємництва, ресторанно-готельний комплекс, АСК «Енеогополіс», кредитна спілка «Партнер», та багато інших. [54].

У межах інтеграційного утворення, в тому числі кластера, формується і певний мотиваційний механізм, основна мета якого – забезпечення максимальної ефективності всієї системи через стимулювання діяльності окремих підприємств-учасників і працюючого на них персоналу. При цьому економічний ефект від системи має бути більшим, ніж за самостійного розвитку підприємств-учасників.

Логіка процесу представлена на рис. 3.4, з якого видно, що реалізація мотиваційного механізму за варіантом *б* є простішою, технологічнішою, не містить зайвих компонентів контролю та вимагає менших фінансових ресурсів.

Одночасно, за умови реалізації варіанту *а*, деякі категорії підприємств і персоналу, наприклад, менеджери, які займаються продажем туристичних пакетів безпосередньо туристам, підпадають під вплив стимулюючих програм кількох виробників, що значно посилює їх мотивацію, тоді як варіант *б* лишає їх досить відчутних виплат. Це означає, що в межах механізму, побудованому за варіантом *б* для таких категорій персоналу необхідно передбачити компенсації.

Таким чином, реалізація завдань державних і регіональних органів щодо створення організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері здійснюється в межах механізмів стимулювання підприємницької діяльності в сфері туризму, стимулювання соціально-екологічних ініціатив суб'єктів туристичного ринку, мотивації забезпечення якості туристичного продукту й окремих туристичних послуг.

Розглянемо детальніше регулятори останніх чотирьох названих механізмів.

Процесне управління туристичним підприємством ґрунтується на чіткому виконанні співробітниками функціональних обов'язків і налагодженій співпраці структурних підрозділів. Об'єктивною умовою ефективності процесу мотивування цих двох складових є формування переліку обов'язків і критеріїв оцінки результатів виконання, а також доведення їх до відома працівника. У випадку, коли реалізація певної стратегічної мети вимагає від менеджерів тимчасового перерозподілу ресурсів, в тому числі людських, виникає необхідність подолання небажання співробітників виконувати понаднормові з їх точки зору завдання через включення механізму додаткових компенсацій. Це знов піднімає питання критеріїв і процедури оцінки внеску всіх учасників, актуалізує проблему узгодження повноважень учасників проекту. Отже, робота механізму стимулювання регламентованої праці персоналу забезпечується завдяки адаптації організаційної структури підприємства та штатних обов'язків

його працівників до реалізації поточних технологічних процесів і тимчасових проєктів [14].

Виробничі можливості підприємств-виробників туристичних послуг, сезонність попиту тощо накладають обмеження на прагнення підвищити продуктивність праці в туризмі. Основною метою підприємств та їх об'єднань у цій ситуації є виділення «точок зростання» в межах діючого стратегічного плану, включаючи напрями діяльності, за якими можливо досягти зростання обсягів продаж (або економії витрат), відповідальні посади та проміжки часи, протягом яких підприємству вигідно таке зростання.

Принципово важливим за сучасного стану розвитку туристичного ринку України є питання забезпечення якості туристичного продукту й окремих послуг, тому варто розглядати його на всіх інституційних рівнях управління туристичною сферою. При цьому держава виступає гарантом продукту певної якості, а от зусилля щодо його створення припадають на виробників послуг і туроператорів. Намагаючись забезпечити власну конкурентоспроможність, останні використовують такі засоби, як розроблення внутрішніх стандартів обслуговування туристів і мотивація персоналу щодо їх дотримання [36].

Дія механізму стимулювання інноваційних ініціатив спрямована на активізацію інноваційної діяльності на підприємствах туристичної сфери. Предметом оцінювання тут виступає ефективність поданого виробничого, управлінського, економічного проєкту і його прийнятність для підприємства, причому матеріальна винагорода може передувати впровадженню, а може складати частку отриманого від впровадження прибутку. Очікувати посилення інноваційної активності персоналу можна лише за умови ознайомлення людей з можливістю отримати за це винагороду, а це знову вимагає розроблення відповідної процедури.

Передбачення в межах запропонованої моделі одночасного стимулювання ділової активності підприємств і їх об'єднань у туристичній сфері, а також заохочення персоналу до ефективної праці, врахування й узгодження інтересів всіх інституційних рівнів управління туризмом, дозволяє досягти певного синергетичного ефекту від її впровадження [38].

Функціонування організаційно-економічного механізму можливе лише за двох умов. По-перше, це повне інформаційне забезпечення прийняття рішень, включаючи побудову системи моніторингу показників діяльності підприємств.

По-друге, це запровадження процедур контролю. Найбільш ефективною технологією контролю нині є бюджетування, включаючи розподіл структурних підрозділів підприємств за рівнем фінансової відповідальності, підбір критеріїв і умов стимулювання для кожного з них, розроблення системи адекватних стимулюючих заходів і процедур, запровадження організаційних заходів.

Можна очікувати, що впровадження організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері буде стримуватись низкою чинників, серед яких варто назвати надзвичайно високий рівень розповсюдження в туризмі явищ тіньової економіки, особливо в секторі організації туристичних поїздок закордон, внаслідок чого переважна більшість мотиваційних заходів здійснюється за межами правового поля; нестабільність зовнішнього середовища, в тому числі правового й інституційного поля; наявність психологічного опору як з боку управлінців, так і персоналу; недостатній рівень володіння управлінськими навичками, необхідними для впровадження регулюючих заходів і досвіду введення відповідних нововведень; низький загальний рівень мотиваційної культури персоналу; переважанням на туристичних підприємствах неефективних організаційних структур.

3.2. Напрями підвищення ефективності функціонування системи мотивації праці в туризмі

Побудова ефективної системи мотивації праці у сфері туризму повинна базуватися на стратегічних бізнесових цілях підприємств, а ключем до її інтеграції зі стратегією розвитку туристичних організацій повинна бути готовність і здатність політики винагороди вийти за горизонт того, що роблять конкуренти; ставлення до винагороджень, як до потенційного джерела набуття конкурентних переваг [44].

При розробці напрямів підвищення ефективності функціонування системи мотивації праці у туристичній сфері, автор пропонує прийняти до уваги наступні принципові питання:

- рівень винагороджень в організації на фоні загальної ситуації на ринку;
- рівні діапазони, засади і критерії диференціювання винагороджень для різних категорій персоналу;
- внутрішня структура винагороджень (співвідношення між постійною і змінною їх частинами);

Виходячи з вищезазначеного, система мотивації праці буде враховувати як чинники зовнішнього, так і особливості внутрішнього середовища туристичного підприємства.

В процесі вивчення питань підвищення ефективності функціонування системи мотивації праці автором були виявлені проблеми, які неможливо розв'язати так, щоб це задовольняло всі сторони. Ці проблеми пов'язані з точністю оцінювання складності праці і з вимірюванням її ефектів; правильною ідентифікацією винагород, які б мали для працівника відповідну цінність; ефективним поєднанням винагород з результатами праці. Спричинені вони змінами у характері робіт, що відображають багатоманітність змісту конкретної праці, науково-технічним прогресом; появою нових методів праці; недостатньою кваліфікацією відповідальних за адміністрування винагороди осіб; відсутністю у менеджерів достатнього прагнення до диференціації винагороджень; розбіжністю у системах цінностей менеджерів і працівників; помилковою інтерпретацією залежності між окремими способами винагороджень (винагородами) та їх впливом на поведінку працівників (невідповідність винагороди очікуванням працівника); неякісною системою адміністрування винагороджень; відсутністю або недосконалістю кадрової політики в організації; неконструктивною діяльністю профспілкових організацій.

Отже, кожне підприємство конструє і розвиває власну систему винагороди праці. Марно намагатися знайти універсальну, придатну для всіх виробничо-господарських організацій систему.

Керуючись виділеними Кошелуповою мотиваційними диспозиціями персоналу, пропонуємо модель мотивації персоналу підприємств сфери туризму, диверсифіковану за типовими туристичними професіями, виділеними у

Національному Класифікаторі України Класифікатор Професій ДК 003:2006

[34].

Загалом побудова ефективної системи мотивації праці, на думку автора, має базуватися на дотриманні перевірених практикою і узагальнених наукою управління персоналом передумов. Однією з них є визначення складників,

які утворюватимуть її внутрішню структуру. Ці елементи пов'язані зі

стратегією і формами винагороди, які автор пропонує класифікувати за наступними критеріями. Залежно від підстав для винагороди, пропонується виділяти складники, пов'язані з трудовим внеском, ефектами праці, часом

праці і терміном найму. Серед них також необхідно виокремити основну й

додаткову винагороду.

У виконаному дослідженні, побудова системи мотивації праці на туристичних підприємствах здійснювалася індивідуально для кожного працівника або для певних груп (категорій) працівників і включала в себе

декілька етапів (рис. 3.1).

На першому етапі пропонується визначити розмір основної винагороди на основі складання карт кваліфікаційної тарифікації, які містять назву робочого місця, символ структурного підрозділу, до якого воно належить, бальні оцінки

робіт і категорію робочого місця. Далі в ній наводять описи типових робіт на

даному робочому місці й основних функцій, ранжованих за ступенем їх

важливості, а також допоміжні і другорядні функції. Наступна частина карти

містить стислі дані щодо кваліфікації (освіту, професійний досвід, уміння і здібності), якими повинна володіти особа на робочому місці.

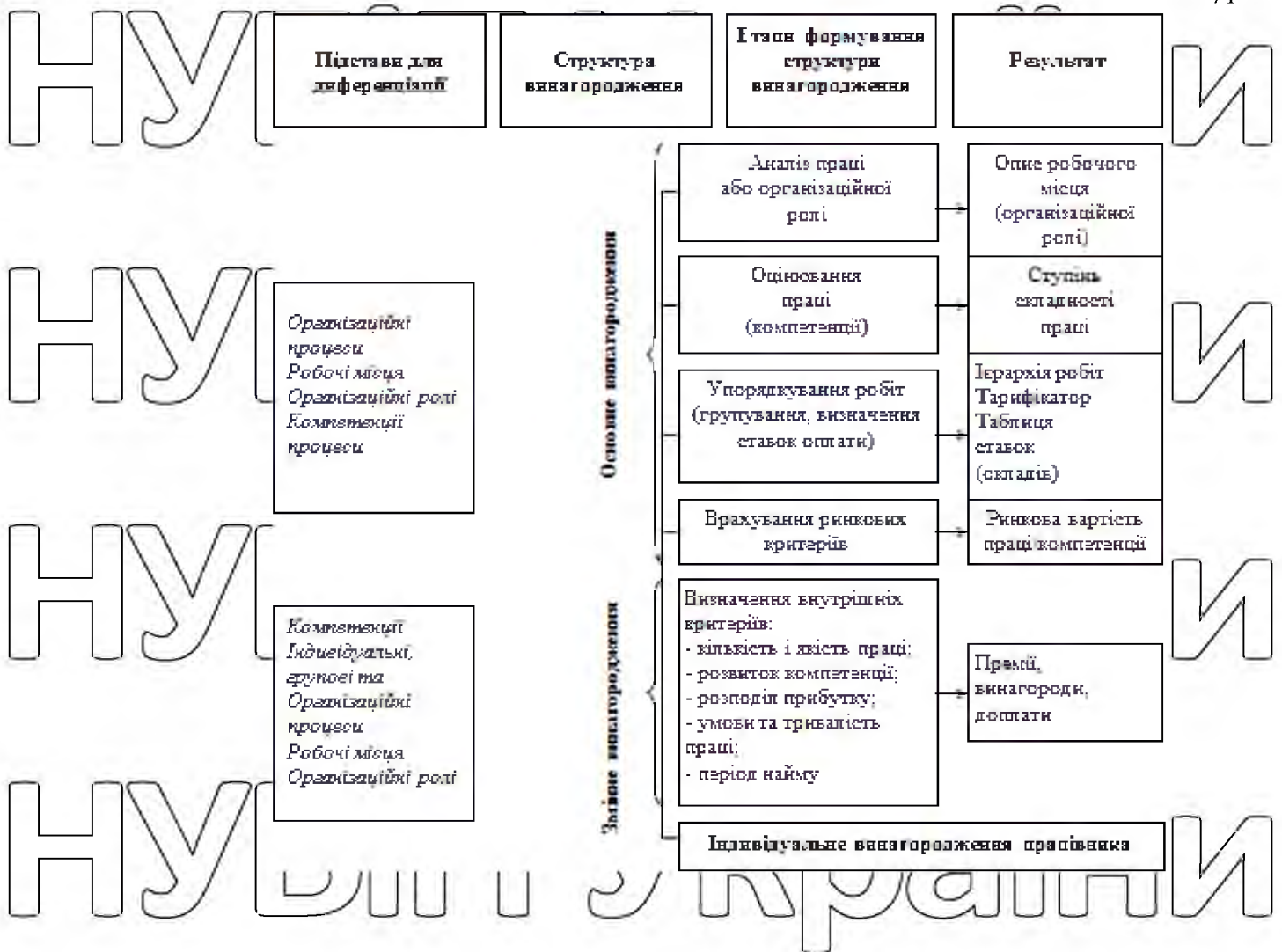


Рис. 3.1. Проект системи винагороди для підприємств сфери

туризму

Відтак кожне робоче місце оцінюють у балах. Одна з найпоширеніших методик такого оцінювання охоплює чотири синтетичні і одинадцять елементарних критеріїв. Синтетичним критеріям присвоєні такі вагові значення: працевіть – 42 %; відповідальність – 28 %; зусилля – 18 %; умови трудового середовища – 12 %.

Елементи критеріїв у своїй сукупності відображають складність праці на певному робочому місці. Вона визначається фізичними і нервово-психічними зусиллями, необхідними для виконання трудового процесу на конкретному робочому місці. Оцінити її можна за допомогою вимірювання енергетичних витрат організму працівника або емпірично – в балах.

Для кожного елементарного критерію пропонується бальна шкала, користуючись якою, керівники оцінюють робочі місця. Результати оцінювання вписують у таблицю (додаток Б.5.).

Ефективна система винагороди, на думку автора, повинна також містити частину, залежну від досягнутих підприємством туристичної сфери, його окремими структурними підрозділами та працівниками результатів. Із цією метою у дослідженні визначено відповідні складники винагороджень і засади їх виплат.

- Додатковими складниками винагороди можуть бути:

- індивідуальні і колективні премії, умови виплати яких слід заздалегідь чітко визначити;
- постійні або тимчасові послуги як еквівалент компенсації певних дій працівника чи умов праці;
- вирівнюючі доплати;
- комісійні за участь працівника у збільшенні обсягів надання туристичних послуг;
- надбавка до основної заробітної плати у розмірі 10 % за знання однієї та 15 % за знання двох іноземних мов;
- участь працівника у прибутках (доходах) туристичного підприємства;
- разові виплати (ювілейні, святкові, у зв'язку з відпочинком);
- розрахункові виплати (наприклад, у зв'язку із закінченням терміну праці в організації);
- допомога під час хвороби і компенсаційні виплати у разі втрати працездатності.

Деякі складники разом з основною винагородою утворюють цілісне винагородження працівника, мають облігаторний (зобов'язуючий) характер, тобто виплачуються при настанні передбачених трудовим правом умов. До них належать винагорода у разі проєстою з вини організації, доплати за роботу в нічний час, виплати за лікарняними бюлетенями, відпускні, похоронні, компенсації при звільненні з порушенням трудового законодавства тощо.

Основною стимулювання праці останніх є функції і ролі, які вони виконують на туристичному підприємстві, а також компетенції, якими вони повинні володіти для успішної роботи.

Сутністю їхньої праці є управління або регуляційна діяльність, спрямована на формулювання і досягнення цілей шляхом ефективного використання інформації, фінансових і матеріальних засобів, людей. Спільним для традиційного керівника і сучасного менеджера є те, що вони відповідають не тільки за власну працю, а й за працю інших людей. На відміну від традиційних керівників, головними особливостями яких був формальний керівний статус в організації та відповідальність за функціонування певного колективу, менеджер повинен мати лідерські якості, здібності до залучення працівників у справи підприємства, високі компетенції й сильну мотивацію до здобутків, бути самостійним у прийнятті рішень, відповідальним за їх ефективність.

Професійна група менеджерів посідає особливе місце на туристичному підприємстві, оскільки вона безпосередньо впливає на реалізацію його цілей.

На формування ефективної системи мотивації менеджерів впливають їх особистісні якості (освіта, кваліфікація, професійний досвід, вік); особливості організації (розміри, вид застосовуваної технології, організаційна культура) та особливості середовища (ринкова позиція, правове регулювання, податкова система, ситуація на ринку, тенденції в управлінні) [43].

У зв'язку з цими особливостями формою трудового договору менеджера з підприємством переважно є контракт, у якому за угодою сторін (працедавця і працівника) зумовлюються строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (зокрема, матеріальна), умови матеріального забезпечення й організації праці, умови припинення чинності договору, в т. ч. дострокового.

Для представників вищого керівництва розміри і порядок винагороди визначає наглядова рада або власник підприємства; для менеджерів середнього і низового рівнів управління – менеджер вищого щабля за підпорядкуванням.

На вітчизняних туристичних підприємствах винагорода пересічного менеджера складається з постійної та змінної частин, а особливі засади відображаються в контракті з урахуванням положень колективного договору і

положення про винагороду персоналу організації. Постійна частина містить основну винагороду і постійні доплати, а змінна – премії і винагороди. Однак змінна частина у винагородженні менеджерів становить не більше 30 % і

залежить від його позиції у службовій ієрархії. Часто змінну частину винагороди виплачують автоматично як постійну доплату до основної

винагороди. Рідко винагорода менеджерів має у своїй структурі відстрочені доходи – доходи, що не можуть бути виплачені на даний момент через

недотримання певних критеріїв, але можуть бути виплачені пізніше, при

досягненні бажаних значень цих критеріїв. За кордоном істотним чинником мотивації менеджерів, крім відстрочених доходів, вважається опціон на купівлю акцій – угода, що дає право менеджерам на придбання акцій за визначеною ціною протягом певного періоду.

Автор пропонує, побудову та впровадження системи мотивації

менеджерів пов'язувати з оцінюванням складності праці і вимірюванням

ефектів, правильним визначенням видів привабливих для них винагород,

поєднанням ефективності роботи підприємства з працею менеджера (рис. 3.4).

Проектуючи систему мотивації менеджерів, на думку автора, слід

враховувати, що для багатьох із них винагорода (його розмір) не є самоціллю, а

передусім свідченням їх соціального статусу і престижу професії. Вибір місця

праці менеджером часто залежить від змісту праці, ступеня самостійності,

розмірів та іміджу організації.

Критеріями формування системи винагороди є компетенції, ефекти

праці і процес праці конкретного менеджера (організація власної праці і праці підлеглих).

Визначаючи загальний розмір винагороди для менеджера, слід забезпечити реалізацію дохідної, мотиваційної, витратної і соціальної його

функцій, а також виходити з ринкової вартості подібної праці. При цьому

неприпустимо як значне завищення, так і її заниження.

Завершальним етапом процесу проектування винагороджень для менеджерів є їх структуризація на постійну і змінну частини, а також за видами

виплат і послуг. При цьому можуть застосовуватися такі моделі, як модель

переважачого постійної винагороди та модель переважачої змінної винагороди. Кожна з моделей має переваги й недоліки, тому на практиці бажано використовувати їх симбіоз.

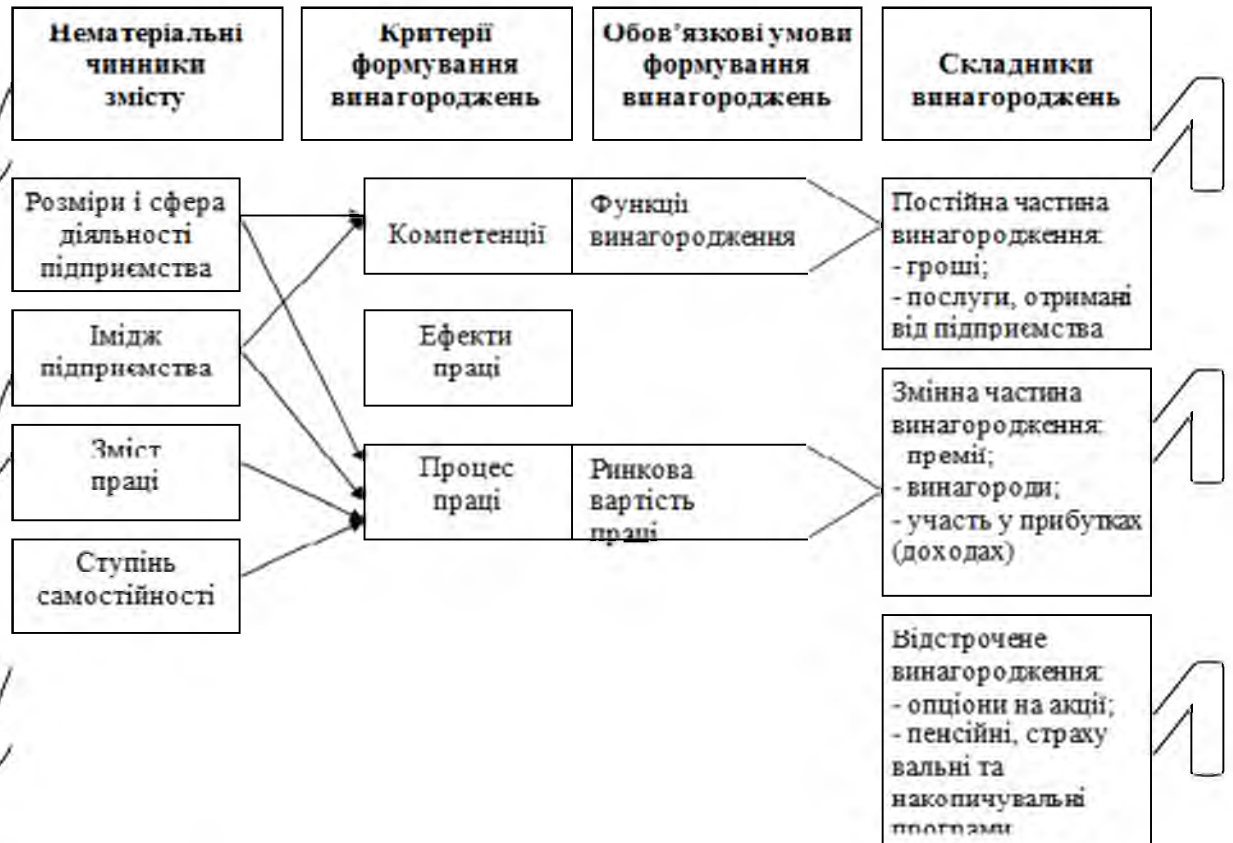


Рисунок 3.2. Процес формування системи мотивації праці менеджерів

Елементи винагороди слід зважено і цілеспрямовано комбінувати, враховуючи особливості кожної посади. Для робочих місць менеджерів, які концентрують значний обсяг функцій і відповідальності за перебіг бізнесових процесів, потрібно стимулювати якість використання їх компетенції в керівництві цими процесами. Якщо діяльність менеджера пов'язана з розв'язанням стратегічних проблем, особливу роль у винагородженні повинні відігравати чинники, які свідчать про його причетність до успіхів підприємства.

Отже, з метою підвищення ефективності системи мотивації праці менеджера чи їх груп, слід виходити з вартості запропонованих заходів, потім

визначити пропорцію між постійною і змінною частинами винагороди і створити можливість для вибору ним послуг із категорій не грошових винагороджень.

У винагородженні менеджерів, на думку автора, можливе використання цінних паперів (акцій та облігацій), а також опціонів на акції. В Україні винагородження у формі цінних паперів поки що тільки започатковується. Найчастіше використовують надання акцій обмеженого зобуту, опціони на закупівлю акцій. Ефективність такої винагороди залежить від рівня розвитку біржової торгівлі цінними паперами.

З метою поглибленого аналізу рушійних сил мотиваційного механізму на рівні інтеграційних утворень України, автором було проведено глибоке інтерв'ювання відповідальних менеджерів підприємств, задіяних у технологічному ланцюзі найбільшої за обсягами реалізації туристичних пакетів компанії країни «TEZ toug», спеціалізованої на виїзному туризмі.

Протягом січня-квітня 2020 року інтерв'ювалися відповідальні за продаж туристичних послуг і пакетів менеджери вищої ланки турецького й українського представництв компанії (1 та 2 особи відповідно), готелів, що є партнерами компанії в Туреччині (6 осіб), турагентів, що реалізують туристичні пакети «TEZ toug» в Києві та Вінниці (9 осіб). У першу чергу, було систематизовано та прорайжовано (за 5-бальною системою, де 5 – найвища важливість для партнера) взаємні очікування партнерів від співпраці в межах технологічного ланцюгу, тобто ті результати, досягнення яких необхідно стимулювати (табл. 3.5).

Отже, було з'ясовано, що далеко не всі важливі для партнера аспекти співпраці в межах технологічного ланцюга в туризмі нині є стимульованими. Система договірних відносин не дає можливості цілеспрямовано планувати, організувати та контролювати заохочення суміжника на підвищення якості послуг, активізацію інформаційних зусиль на місцевих ринках, прискорення підтвердження заявок, забезпечення безперервних заїздів туристів. Також з'ясувалось, що однією з причин невмотивованості реалізації певних очікувань є відсутність критеріїв оцінки ступеню їх реалізації. Щоб уникнути такої ситуації, готелі та туроператори застосовують спеціальні програми, побудовані на

ексклюзивних умовах співпраці, відмові від співробітництва з іншими суб'єктами ринку, тим більше пріоритетність є найважливішим очікуванням всіх учасників процесу. Краще забезпечити таку пріоритетність може лише юридична реорганізація ланцюга, тобто злиття або поглинання підприємств-суміжників.

Автор також дійшов висновку, що накладання очікувань партнерів не вимагає додаткового стимулювання, оскільки само по собі є стимулом. Одночасно, між очікуваннями суміжників можуть виникати протиріччя, особливо в частині застосування різних технологічних і фінансових схем співпраці. Відповідно, досягти взаємовигідних умов без витрачання зайвих фінансових ресурсів тут можна тільки за рахунок активізації інтеграційних процесів.

У межах технологічного ланцюга в туристичній сфері також відбувається мотивація праці окремих співробітників. Проведене дослідження дозволило визначити ті категорії працівників підприємств-суміжників, чия праця найчастіше підлягає стимулюванню з боку партнерів (табл. 3.6).

Було з'ясовано, що запроваджуючи мотиваційні програми для персоналу суміжників, готелі та туроператори намагаються в першу чергу вплинути на пріоритетні для кожної категорії працівників потреби, інтереси та ціннісні орієнтири, стимулювання яких мотивувало б досягнення очікувань партнерів. У випадку з менеджерами вищих ланок управління туристичними підприємствами це – суспільне визнання, успіх, матеріальні блага.

Результати очікувань, пов'язаних з лінійними менеджерами та фахівцями, які спеціалізуються на роботі з клієнтами, досягаються насамперед через матеріальні блага (премії, бонусні програми, подарунки), формування відчуття успіху та визнання (оприлюднення оцінки ділових та особистісних якостей), забезпечення особистого розвитку (участь у тренінгах, семінарах, рекламно-інформаційних турах), гарантування емоційно-психологічного комфорту (можливість збереження накопичених досягнень не залежно від місця роботи).

**Таблиця 3.6 - Систематизація та ранжування результатів праці
особисто працівників, що підлягають стимулюванню в межах
технологічного ланцюга**

Результати праці	Менеджери вищих ланок	Менеджери за напрямком	Спеціалісти з роботи з клієнтами
Схильність до лобювання інтересів партнера	5	4	4
Толерантність під час укладання угод	5	-	-
Виконання плану продаж послуг і турпакетів партнера та графіка надходжень від продаж	3	3	4
Позитивна динаміка обсягу продаж послуг і турпакетів партнера	-	4	5
Забезпечення безперервних заявок на послуги та турпакети партнера	-	4	5
Активні продажі послуг і турпакетів партнера в період «низького» сезону	-	4	5
Успішна рекламно-інформаційна підтримка партнера	-	4	5

3.3. Розробка регіональної програми кадрового забезпечення туристичної сфери на прикладі Вінницької області

Спираючись на все вищезазначене можна стверджувати, що створення будь-якої програми, спрямованої на оптимізацію кадрового забезпечення туристичної сфери в регіоні, має орієнтуватись перш за все на підвищення ефективності функціонування всіх суб'єктів господарювання, зростання їх прибутковості і, врешті речі, на збільшення надходжень до державного бюджету та вирішення питань працевлаштування населення.

Згідно прийнятої Стратегії сталого розвитку туризму і курортів України, першим кроком на шляху кадрового забезпечення туристичної сфери має стати

впровадження на національному рівні комплексу дій щодо розвитку людських ресурсів в інтересах туризму, включаючи активізацію просвітницької діяльності для забезпечення формування суспільної свідомості щодо місця та ролі туризму у соціально-економічному та культурному розвитку на місцевому, регіональному та національному рівні через розроблення, впровадження і розповсюдження програм туристичної освіти, зокрема для дітей та молоді, сімей, а також осіб похилого віку та з особливими потребами; підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації управлінських кадрів органів державної та місцевої влади та місцевого самоврядування, кадрів неприбуткових організацій у сфері туризму, навчання галузевих, регіональних і місцевих громадських організацій. Держава також має взяти на себе забезпечення доступу з надання фахових консультативних, науково-дослідницьких та освітніх послуг, а також регулювання системи підготовки перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму, включаючи кадри з обслуговування та супроводу туристів з урахуванням потреб соціально незахищених і малозахищених верств населення, осіб похилого віку та з особливими потребами; педагогічні й управлінські кадри для суб'єктів туристичної діяльності [58].

З усього сказаного ясно, що першою стратегічною метою Програми кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області повинно стати формування позитивного ставлення до туризму, по-перше, як до виду людської діяльності, що має пізнавальне значення, сприяє фізичній і психічній реабілітації, а по-друге, як до прибуткового виду підприємницької діяльності, здатного вплинути на особистий добробут і рівень соціально-економічного розвитку території.

Другою метою Програми кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області є підготовка висококваліфікованих фахівців для туризму, які б володіли компетенціями, що дозволяють створювати інноваційний і конкурентоспроможний туристичний продукт і гідним чином обслуговувати клієнтів, відповідаючи вимогам ринку. Ключовими факторами досягнення високої якості туристичних продуктів і послуг є рівень кваліфікації та професійні навички. Від якості людських ресурсів залежить можливість

пристосуватися до потреб ринку, що швидко змінюються. Отже, основною пропорованою позицією держави відносно підприємців від туризму в цьому сенсі має стати позиція заохочення безперервного навчання і професійного вдосконалення кадрів з метою забезпечення відповідності зростаючим потребам клієнтів.

Виходячи з існуючих в світовій практиці нормативів забезпеченості персоналом деяких типів підприємств туристичної сфери, автором було розраховано орієнтовні кадрові потреби Вінницької області (табл. 3.7).

Як видно з таблиці 3.7, кадрові потреби туристичної сфери Вінниччини на сьогодні складають понад 9000 осіб, переважно представників робочих професій і середнього менеджменту. Можна очікувати, що зростання попиту на туристично-рекреаційні ресурси області спричинить і розширення відповідної інфраструктури, що потягне за собою збільшення кадрових потреб. Нині освітні заклади області не готові до такого зростання.

У контексті сказаного особливої уваги приділяється соціалізації й екологізації регіональної кадрової політики.

Таблиця 3.7 - Розрахунок кадрових потреб підприємств туристичної сфери Вінницької області*

Тип закладу	Норматив забезпеченості персоналом (чисельність осіб з розрахунку на 1 ліжко-місце або 1 туриста)	Необхідна чисельність персоналу в регіоні, осіб	Реалізована потреба регіону, %	Додаткова чисельність персоналу, осіб
Готелі	1	1550	27	1150
Санаторно-курортні (оздоровчі) заклади	2	12200	36	7800
Туристичні підприємства	0,01	400	64	150

Всього:

9100

*Розраховано автором на основі нормативів кадрового забезпечення підприємств туристичної сфери, прийнятих і країнах Східної Європи, та даних Вінницької обласної державної адміністрації.

Це означає, що невід'ємним елементом формування конкурентоспроможної регіональної туристичної пропозиції є підготовка відповідних кадрів, до сфери компетенції яких входить виховання туристичної активності, інтересу до краєзнавчих, культурних і природних цінностей, екологічної свідомості, професіоналів з обслуговування дітей та молоді, туристів з особливими потребами. Передбачається також здійснення пасивного впливу на школярів і молодь області, громадські організації.

На сьогодні фахівців туристичної спеціалізації на території Вінницької області готують Вінницький торгівельно-економічний інститут Київського національного торгівельно-економічного університету та Вінницький соціально-економічний інститут Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна". Вінницький кооперативний коледж економіки і права готує фахівців за спеціальністю «готельно-ресторанна справа», Державний професійно-технічний навчальний заклад «Вінницьке вище професійне училище сфери послуг» та Браїлівський професійний ліцей, 5 медичних училищ і Вінницький медичний інститут випускає медичних працівників. В області здійснюється курсова підготовка працівників сектору закладів харчування [62].

На жаль, навчальні програми названих закладів формуються без врахування нагальних потреб учасників туристичного ринку, тим більше без врахування перспектив розвитку туризму в регіоні. Це призводить до того, що навички, отримані студентами та слухачами в навчальних закладах виявляються застарілими вже на період їх отримання.

В області відсутні постійно діючі короткотермінові курси підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівників туристичної сфери, закінчення яких дозволяло б працювати на туристичних підприємствах або в сфері

туристичного супроводу. Зв'язок між закладами туристичної освіти та туристичними підприємствами взагалі дуже слабкий, що не дає можливості слухачам і студентам відпрацьовувати отримані теоретичні знання на практиці.

Тенденція до «переманювання» ефективних працівників конкурента нині повною мірою характеризує український туристичний ринок, в тому числі регіональний ринок Вінниччини. Формально, навчальні заклади відповідної спеціалізації України щороку випускають все більше фахівців, але рівень їх підготовки не завжди задовольняє вимоги ринку, не встигає за змінами технологій і, відповідно, його необхідно підвищувати ще до початку трудової

діяльності або в її процесі. Виникає ситуація, коли вкладання коштів у підвищення кваліфікації персоналу підприємстві віддають перевагу «купівлі» готових досвідчених професіоналів, що тягне за собою проблеми етичного, а

головне, економічного характеру – порушуються ідеологічні настанови та моральні норми, залишається відчуття соціальної несправедливості, зростають матеріальні витрати на утримання певних штатних одиниць. Мотиваційні заходи в підприємницькому середовищі туризму націлені не на стабілізацію існуючого персоналу шляхом підтримки тих його рис, що формують загальну конкурентоспроможність підприємства, скільки на зовнішній пошук менеджерів, здатних забезпечити цю конкурентоспроможність. ○ ○

Отже, зважаючи на те, що за результатами комплексної оцінки туристсько-рекреаційних ресурсів, Вінницька область визнана вітчизняними вченими ресурсонадлишковим регіоном з переважанням природних ресурсів [12] і, відповідно, домінуванням розвитку таких напрямів як лікувально-оздоровчий і пізнавальний туризм та перспективами для активного, дитячого, екологічного видів туризму, пріоритетними напрямками формування ефективної системи управління процесами кадрового забезпечення є наступні.

1. Запровадження системи кадрового моніторингу в сфері туризму, оскільки це є головною умовою забезпечення нормального функціонування туристичних підприємств області, своєчасного виявлення негативних тенденцій і зниження їх наслідків.

2. Заснування у Вінницькій області різнорівневої системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців за тими професіями, що необхідні для нормального функціонування туристичної сфери регіону, включаючи підготовку кадрів для підприємств розміщення, харчування, туроператорів і турагентів; спеціалістів туристичного супроводу (екскурсоводів, гідів, інструкторів спортивного туризму); організаторів сільського та зеленого туризму.

3. Започаткування на основі установ і підприємств різних форм власності системи короткотермінових курсів, тренінгів, практичних семінарів для менеджерів всіх рівнів, спеціалістів і представників робочих професій.

4. Широке пропагування будь-яких заходів освітнього характеру серед працівників туристичної сфери, стимулювання участі в них. Наприклад, виготовлення та розміщення інформаційних повідомлень стосовно освітніх заходів і розповсюдження його через ЗМІ Вінницької області.

5. Проведення просвітницької роботи серед управлінських кадрів органів обласної влади та місцевого самоврядування у сфері туризму.

6. Здійснення інформаційно-методичного забезпечення всіх суб'єктів, що займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів туристичної сфери, в тому числі підручниками, навчальними та методичними посібниками, програмними продуктами, а також іншими засобами навчання.

7. Розвиток міжрегіонального та міжнародного співробітництва в галузі туристичної освіти.

8. Забезпечення взаємодії між роботодавцями та закладами туристичної освіти через заснування спеціалізованої посередницької структури – Центру працевлаштування при Обласному центрі підготовки та перепідготовки кадрів для підприємств туристичної сфери.

9. Посилення системи контролю за виконанням ліцензійних вимог у частині кадрового забезпечення підприємств туристичної сфери.

10. Формування умов для сезонного працевлаштування молоді на підприємствах туристичної сфери.

11. Забезпечення зростання престижу робочих професій у сфері туризму через посилення роз'яснювальної роботи, спрямованої на професійне орієнтування учнівської молоді.

Основним механізмом реалізації таких дій є механізм нормативно-правового забезпечення. На сучасному етапі розвитку туристичної сфери, запропоновані в Програмі заходи кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області лежать у межах існуючого правового поля, однак закріплення результатів вимагає внесення змін і доповнень до законодавства України. [58].

Реалізація пріоритетних напрямів Програми також вимагає дотримання низки умов. Першою такою умовою є зв'язок з існуючими стратегічними програмними документами України та Вінницької області, насамперед, Стратегією сталого розвитку туризму та курортів України, Стратегією регіонального розвитку Вінницької області на період до 2018 р., Регіональною середньостроковою програмою соціально-економічного розвитку Вінницької області до 2018 р., Програмою розвитку туризму у Вінницькій області до 2025 р., та багатьма іншими програмами націленими на розвиток туристичного сектору регіону.

Реалізація запланованих заходів неможлива також і без створення дієвої вертикалі державної влади в туристичній сфері, до поля компетенцій якої потрапили б всі функціональні та територіальні підсистеми туризму.

Виконання поставлених у Програмі завдань вимагає відповідного фінансування за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, а також інших джерел. Власне, прийняття таких програм є законною підставою для врахування коштів на фінансування запланованих заходів у державному та місцевих бюджетах на відповідний рік.

Разом з тим, відкриття та функціонування подібних установ, їх будь-які організаційні перетворення, залучення іноземних фахівців здійснюватиметься на засадах самофінансування або за рахунок коштів місцевих підприємств.

Реалізація Програми сприятиме підвищенню якості туристичного обслуговування на підприємствах туристичної сфери Вінницької області у відповідності до міжнародного рівня та світових стандартів, покращенню якості

трудоуважувати та вирішенню проблеми зайнятості в туристичній сфері, створенню нових та збереженню наявних робочих місць, розвитку малого та середнього підприємництва у сфері туризму.

Висновки до розділу 3

Системи стимулювання праці, що використовуються нині підприємствами, закладами й установами туристичної сфери України характеризуються непрозорістю, відсутністю обґрунтованого зв'язку з продуктивністю праці, високим рівнем залежності від особистих стосунків між керівництвом і конкретними працівниками, застосуванням морально застарілих інструментів преміювання та стимулювання співробітників, що в цілому спричиняє загальну трудову пасивність працюючих. На подолання існуючих деформацій має бути спрямована дія певного організаційно-економічного механізму стимулювання праці, зорієнтованого на підвищення доходності туризму в межах конкретної території.

Дія запропонованого механізму має ґрунтуватись на принципах справедливості, адекватності, ієрархічності, диференційованості й економічної доцільності та бути спрямована на формування та впровадження ефективної моделі управління мотиваційними процесами в сфері туризму, забезпечення соціалізації туристичної сфери й оптимального для регіону рівня продуктивності праці підприємств, установ і закладів туристичної сфери, підвищення ефективності взаємодії державних і приватних структур, зростання рівня якості обслуговування туристів, створення дієвого механізму міжгалузевої та внутрішньогалузевої координації туристичних підприємств, установ і закладів.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованого механізму досягається за рахунок поєднання стимулюючих зусиль кількох інституцій – самих підприємств і закладів туристичної сфери, відповідних інтеграційних утворень та органів державної і місцевої влади через створення семи основних функціональних підсистем - механізмів стимулювання регламентованої праці персоналу підприємств, підвищення продуктивності праці, забезпечення якості

турпродукту, інноваційних ініціатив, партнерської діяльності, стимулювання підприємницької діяльності в сфері туризму та соціально-екологічних ініціатив.

Розроблення дієвих систем мотивування в межах окремих підприємств й інтеграційних утворень повинна бути інтегрованою в загальні стратегічні цілі,

орієнтуватись на індивідуальні особливості працівників, враховувати особливості професії та займаної ним посади, відповідати внеску працівника. З

цією метою необхідним є визначення розміру основної винагороди на основі складання карт кваліфікаційної тарифікації; формування бальних діапазонів,

на підставі яких можна було б виділити категорії робочих місць за рівнем

складності праці і ставки винагороджень для окремих робочих місць;

проектування винагороджень для менеджерів є їх структуризація на постійну і змінну частини, а також за видами виплат і послуг.

Питання підвищення ефективності функціонування всіх суб'єктів

господарювання, зростання їх прибутковості, збільшення надходжень до

державного бюджету та вирішення питань працевлаштування населення на рівні

конкретної територіально-адміністративної одиниці має вирішуватись через

прийняття регіональних програм кадрового забезпечення туристичної сфери як

складових програм розвитку туризму.

Основними завданнями запропонованої автором Програми кадрового

забезпечення туристичної сфери Вінницької області стало не тільки підготовка

висококваліфікованих фахівців для туризму, які б володіли відповідними

знаннями та навичками для створення інноваційного і конкурентоспроможного

туристичного продукту, а і формування позитивного ставлення до туризму як до

виду людської діяльності, що має пізнавальне значення, сприяє фізичній і

психічній реабілітації, та як до прибуткового виду підприємницької діяльності,

здатного вплинути на особистий добробут і рівень соціально-економічного

розвитку території.

Пріоритетними напрямками формування ефективної системи управління

процесами кадрового забезпечення у Вінницькій області є запровадження

системи кадрового моніторингу в сфері туризму, заснування різнорівневої

системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців за тими професіями, що

необхідні для нормального функціонування туристичної сфери регіону, започаткування на основі установ і підприємств різних форм власності системи короткотермінових курсів, тренінгів, практичних семінарів для менеджерів всіх

рівнів, спеціалістів і представників робочих професій, широке пропагування

будь-яких заходів освітнього характеру серед працівників туристичної сфери,

стимулювання участі в них, проведення просвітницької роботи серед

управлінських кадрів органів обласної влади та місцевого самоврядування у сфері

туризму, здійснення інформаційно-методичного забезпечення всіх суб'єктів, що

займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів

туристичної сфери, розвиток міжрегіонального та міжнародного співробітництва в

галузі туристичної освіти, забезпечення взаємодії між роботодавцями та закладами

туристичної освіти, посилення системи контролю за виконанням ліцензійних

вимог у частині кадрового забезпечення підприємств туристичної сфери,

формування умов для сезонного працевлаштування молоді на підприємствах

туристичної сфери, підготовка та підвищення кваліфікації викладацьких кадрів,

забезпечення зростання престижу робочих професій у сфері туризму.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

НУБІП України

У кваліфікаційному магістерському дослідженні було вивчено кадровий потенціал: сутність, склад і методи оцінки, визначено особливості процесів стимулювання праці в туризмі, адаптовано методологічний апарат економічної діагностики до специфіки процесу дослідження економічної ефективності заходів щодо стимулювання праці в туристичній сфері.

НУБІП України

За результатами проведеного дослідження автором були зроблені наступні висновки та пропозиції:

НУБІП України

На кожному рівні управління туристичною сферою відбувається розробка та застосування специфічних механізмів стимулювання праці, дія яких зумовлює способи реалізації мотивацій відповідних об'єктів. З метою отримання

НУБІП України

соціально-економічного ефекту від збалансованого розвитку туризму в країні та її регіонах, держава формує нормативно-правові, регуляторні, інституційні та фінансові механізми впливу на підприємницьке середовище, складовими яких є системи стимулювання створення та просування на ринок

НУБІП України

конкурентоспроможного туристичного продукту. Персонал традиційно виступає об'єктом стимулювання для органів управління конкретних підприємств, закладів і установ туризму, націлених на одержання прибутку та забезпечення соціально-економічного престижу в суспільстві.

НУБІП України

Запропоновано оцінювати ефективність системи як ступінь досягнення загальних та окремих результатів від оптимального застосування всіх засобів стимулювання праці на різних інституційних рівнях. У дослідженні визначено сукупність кількісних, вартісних і розрахункових показників результативності заходів стимулювання праці, які доцільно використовувати на сучасному етапі

НУБІП України

розвитку туристичної сфери України. Підкреслюється, що об'єктивний кількісний аналіз результатів діяльності підприємства в цілому має доповнюватись оцінюванням впливу кожного засобу стимулювання на ефективність праці кожного працюючого.

Поглиблений аналіз процесів регіоналізації ринку праці України підтвердив факт існування в межах країни певної територіальної диференціації попиту на робочу силу та її пропозиції, суттєво підеїленої низкою галузевих

чинників ринкової кон'юнктури. Регіони, на туристичний продукт яких спостерігається значний попит, формують туристичну виробничу інфраструктуру, всі підприємства якої вимагають робочої сили з різним рівнем освіти, різної кваліфікації та досвіду, тоді як регіони-донори туристів, характеризуються пріоритетним розвитком таких секторів туристичної сфери, як

туроперейтинг та агентська діяльність і, відповідно, демонструють значно

менший попит на трудові ресурси туристичної спеціалізації. На території України нині помітно виділяються територіально-адміністративні області, де склалися умови для формування всіх секторів туристичного ринку, сформувалась потужна

туристична інфраструктура різної спеціалізації і де постійно відчувається

нестача трудових ресурсів - місто Київ, Львівська, Запорізька та Одеська області.

Діагностування кадрового забезпечення туристичної сфери України довело існування таких проблемних аспектів як високий рівень плинності кадрів, спричинений низьким рівнем оплати праці та надмірними навантаженнями на персонал; нерівномірний розподіл робочого навантаження на одного працівника

протягом року; процвітання тіньових схем оплати та преміювання праці; наявність суттєвої диференціації в рівнях оплати та преміювання вітчизняних і зарубіжних фахівців; відсутність можливостей кар'єрного зростання; низька

якість освіти персоналу та рівня менеджменту підприємств; широке розповсюдження неетичних прийомів задоволення потреб у персоналі. Це

призводить до певної реструктуризації ринку праці в туризмі, що виражається в «перетіканні» кадрів між секторами туристичної сфери, а також - до інших сфер економіки.

Підтверджено, що системи стимулювання праці, які використовуються

нині підприємствами, закладами й установами туристичної сфери України характеризуються непрозорістю, відсутністю обґрунтованого зв'язку з продуктивністю праці, високим рівнем залежності від особистих стосунків між

керівництвом і конкретними працівниками, застосуванням морально застарілих

шкал преміювання та стимулювання співробітників, що в цілому спричиняє загальну трудову пасивність працюючих. Виявлено, що основним засобом стимулювання персоналу підприємств туристичної сфери лишається заробітна плата, рівень якої складає 60-70% середньомісячної номінальної заробітної плати найманих працівників у цілому по Україні. Найвищим рівнем зарплатні в туризмі характеризується сектор гостинності. Пріоритетними системами оплати праці в туристичній сфері України є фіксована та дольова участь у продажах для керівного складу підприємств і встановлення мінімальної заробітної плати з виплатою відсотка від продажу кожного тура для менеджерів нижчої та середньої ланки.

Встановлено, що найефективніше в туристичній сфері України є система зовнішнього стимулювання туристичних підприємств і окремих працівників, застосована їх партнерами – туроператорами та деякими виробниками послуг, у рамках якої активно застосовуються гнучкі шкали прогресивної комісії, стартові та напрацьовані комісійні винагороди, індивідуальні місячні премії та бонусні накопичувальні програми. Найбільше методів і засобів стимулювання застосовують туроператори м. Києва, особливо ті з них, що працюють за масовими відпочинковими напрямками, досить диференційованими є програми стимулювання агентів. Опропоновані туроператорами м. Львів. Для виробників туристичного продукту решти територіально-адміністративних регіонів України притаманним є використання обмеженої кількості примітивних засобів стимулювання роботи агентів.

Поглиблений аналіз процесів стимулювання праці на ринку туристичних послуг Вінницької області дав підстави стверджувати, що нестабільність туристичних потоків, їх структура та динаміка, невисокий рівень продуктивності праці персоналу є свідченнями низької ефективності застосованих заходів стимулювання праці та підприємницької активності в туристичній сфері регіону.

Існуючий організаційно-економічний механізм стимулювання праці туристичних підприємств України характеризується повною відсутністю зв'язку між державним і приватним секторами туризму і не спрямований на підвищення їх ефективності. Запропоновані в роботі моделі вдосконалення механізму

стимулювання дозволять забезпечити одночасне стимулювання ділової активності підприємств і їх об'єднань у туристичній сфері, а також заохочення персоналу до ефективної праці, врахування й узгодження інтересів всіх інституційних рівнів управління туризмом, отже – досягти збалансованого розвитку ринкової системи.

Обґрунтовані наукові підходи дозволили запропонувати модель мотивації праці персоналу підприємств туристичної сфери, диверсифіковану за типовими туристичними професіями, згрупованими за визначеним набором об'єктивних і суб'єктивних напрямів мотивування та визначити пріоритетні форми мотивації за кожною групою. Розроблено методику розрахунку основної та змінної частин грошової винагороди для менеджерів туристичних підприємств.

Аналіз кадрових проблем туристичної сфери Вінниччини довів, що питання підвищення ефективності функціонування всіх суб'єктів господарювання, зростання їх прибутковості, збільшення надходжень до державного бюджету та вирішення питань працевлаштування населення на рівні області має вирішуватись через прийняття регіональних програм кадрового забезпечення туристичної сфери як складових програм розвитку туризму.

Розроблено проект Програми кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області, заходи якої були б спрямовані на формування позитивного ставлення до туризму як до виду людської діяльності, що має пізнавальне та рекреаційне значення, як до прибуткового виду підприємницької діяльності, здатного вплинути на особистий добробут і рівень соціально-економічного розвитку території, а також на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців для туризму. У межах Програми запропоновані заходи щодо запровадження системи кадрового моніторингу в сфері туризму; заснування різнорівневої системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців за тими професіями, що необхідні для нормального функціонування туристичної сфери регіону; започаткування на основі установ і підприємств різних форм власності системи короткотермінових курсів, тренінгів, практичних семінарів для менеджерів всіх рівнів, спеціалістів і представників робочих

професій; широке пропагування будь-яких заходів освітнього характеру серед працівників туристичної сфери, стимулювання участі в них; проведення просвітницької роботи серед управлінських кадрів органів обласної влади та місцевого самоврядування у сфері туризму; здійснення інформаційно-методичного забезпечення всіх суб'єктів, що займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів туристичної сфери, розвиток мікрорегіонального та міжнародного співробітництва в галузі туристичної освіти; забезпечення взаємодії між роботодавцями та закладами туристичної освіти; посилення системи контролю за виконанням ліцензійних вимог у частині кадрового забезпечення підприємств туристичної сфери; формування умов для сезонного працевлаштування молоді на підприємствах туристичної сфери, підготовка та підвищення кваліфікації викладацьких кадрів; забезпечення зростання престижу робочих професій у сфері туризму.

Розроблені пропозиції щодо оптимізації організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туризмі та кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області спрямовані на вирішення нагальної проблеми підвищення соціально-економічної ефективності цього сектора національної економіки та зміцнення конкурентних позицій області на національному ринку туристичних послуг.

Розроблені пропозиції щодо оптимізації організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туризмі та кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області спрямовані на вирішення нагальної проблеми підвищення соціально-економічної ефективності цього сектора національної економіки та зміцнення конкурентних позицій області на національному ринку туристичних послуг.

Розроблені пропозиції щодо оптимізації організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туризмі та кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області спрямовані на вирішення нагальної проблеми підвищення соціально-економічної ефективності цього сектора національної економіки та зміцнення конкурентних позицій області на національному ринку туристичних послуг.

сфері туризму.

Розроблені пропозиції щодо оптимізації організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туризмі та кадрового забезпечення туристичної сфери Вінницької області спрямовані на вирішення нагальної проблеми підвищення соціально-економічної ефективності цього сектора національної економіки та зміцнення конкурентних позицій області на національному ринку туристичних послуг.

туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jack Zenger. How Effective Are Your 360-Degree Feedback Assessments? Forbes. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2016/03/10/how-effective-are-your-360-degree-feedback-assessments/?sh=71898a1da690>.
2. Levytska I. Strategy of tourism development for the middle-sized town from scenarios to strategic maps Journal of Environmental Management and Tourism / A. Klymchuk N. Biletska, N. Kotseruba – 2020. - Volume XI, Issue 6(46) – S. 1445-1454 URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/5532>
3. Nickson D. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Amsterdam; Boston ; Heidelberg. 2007. 305 p.
4. Popova, N., Kataiev, A., Nevertii, A., Kryvoruchko, O., Skrynkovskyy, R. Marketing aspects of innovative development of business organizations in the sphere of production, trade, transport, and logistics in VUCA conditions. Estudios de Economia Aplicada. 2021. 38(3). P. 1–14
5. World Travel and Tourism Council [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>.
6. Аналітично-описова частина до Стратегії регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року URL: <http://vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/CEanaliz.pdf>
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Перев. с англ. СПб.: Питер, 2004. 337 с.
8. Арсенев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управлiнн : навч посiб. -М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005. 286 с., с.8].
9. Балдин И.В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2007. - 306 с.
10. Басюк Д.І., Мельник Д.О., Маршаленко М.П. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств // Економіка і держава 2019, №3
11. Бемяцкий Н.Н., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. - 3-е изд. - Мн.: Экоперспектива, 2010. - 352 с.

12. Бейдик О. О. Український туризм: приховані можливості та сучасні тенденції розвитку // О. О. Бейдик, С. Ю. Сировець, А. О. Зяблова // Географія та туризм. - 2015. - Вип. 34. - С. 12-26.

13. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. - 3-е изд. - Мн.: Экоперспектива, 2010. - 352 с.

14. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - No2 (8).

15. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.

16. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. Економічний часопис-XXI. 2014. No 1-2(1). С. 98-101.

17. Верхоглядова Н. І., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2007. 284 с.

18. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006. - 407 с.

19. Герасименко В.Г. Тенденции развития мирового туристического рынка. Науковий вісник ОДЕУ. 2007. No 12 (49). С. 3-14.

20. Гнатюк Н. Кластери зеленого туризму об'єднують людей та регіони. Економіст. 2008. No 10. С. 18.

21. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. - Мн.: Мисанта, 2009. - 624 с.

22. Гордеева С.Н. Оценка квалификации работников турфирм и гостиниц // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2012. - № 3 - с.33-40.

23. Державна служба статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm

24. Державне агентство України з туризму та курортів [Електронний ресурс]. - 2021. - Режим доступу до ресурсу: <https://regulation.gov.ua/catalogue/regulators/id85/functions>.

25. Економічна статистика / Економічна діяльність / Туризм [Електронний ресурс] // Держстат України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tyr.htm

26. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, та фізичних осіб – підприємців», Відомості Верховної Ради України 2003, № 31-32, зі змінами та доповненнями станом на 17.07.2015. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

27. Закон України «Про державну статистику», від 17.09.1992 р., №2614-ХІІ, із змінами та доповненнями від 27.03.14. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2614-12>

28. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. № 4004-ХІІ. Закон № 2806, із змінами та доповненнями від 28.12.2014. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4004-12>

29. Закон України «Про оплату праці» N 108/95-ВР, від 24.03.1995 р., із змінами та доповненнями станом на 01.01.15. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

30. Іващенко А.В., Польова О.Л., Юр'єв В.І., Манжос Е.О.. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у системі рекреаційно-туристичного природокористування. Вінницький національний аграрний університет. 2019. - С.15-20.

31. Ігнатенко М.М. Проблеми та перспективи розвитку сільського туризму в Україні. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького. Серія "Економічні науки". Т. 12, No 1 (43). Львів, 2010. С. 252–255.

32. Кабушкин Н.И. Менеджмент в туризме: Учеб. пособие. - Мн.: БГЭУ, 1999. - 644 с.

33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.

34. Класифікатор професій ДК 003:2005. Додаток А "Показник професійних назв за кодами професій" [Електронний ресурс] // Верховна рада України. –

2005. Режим доступу до ресурсу:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb375609-05#Text>

35. Кодекс законів про працю України. чинне законодавство зі змінами та допов.

станом на 1 вересня, 2015 р. «Центр учбової літератури». 2015. 84 с. ISBN: 978-

617-673-107-8

36. Колець Г. Р., Кулиняк І. Я. Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Вип. 4. № 2.

С. 37–48.

37. Конституція України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 16 червня, 2015 р.: (офіц. текст). К Паливода А.В., 2015. 64 с. (Закони України). ISBN 978-966-437-203-6

38. Кравченко О.М. Критерії оцінки і забезпечення ефективності роботи підприємств громадського харчування 3б. матер. III МНП Інтернет-конференції «Проблеми ринку і розвитку регіонів України в 21 сторіччі», (16 – 18 травня 2012 р.), секція 4 «Сучасні проблеми розвитку підприємництва і механізми підвищення його ефективності в умовах різних форм власності»

Одеса: ОНПУ, 2012. С. 79 – 80.

39. Кулапов М.Н. Управление кадрами / в помощь начинающему руководителю: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2005. - 154 с.

40. Куликов Николай Александрович. ВЫБОР СЦЕНАРИЯ ПЕРЕХОДА К МУЛЬТИСЕРВИСНОЙ СЕТИ НА БАЗЕ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ :

автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук / Куликов Николай Александрович. – Санкт-Петербург, 2020. – 171 с. Куликов, автореф, с. 19

41. Левицька І.В. Сучасні фактори впливу на розвиток туризму Подільського регіону. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: кол. Монографія. за заг. ред.. д.е.н., проф.

Тарасюк Г.М. Житомир: ЖДТУ, 2017. 300 с. (С.252-259)

42. Левицька І.В. Климчук А.О. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств. Науковий журнал «Бізнес – інформ». Харків, 2018.

№9 (488). С. 232-238

43. Левицька І.В., Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні». Вип. 7-8 (218-219). 2019. С. 68-

74.

44. Левицька І.В., Климчук А.О., Басюк Д.І., Тарасюк Г.М. Економіка туризму : Навчальний посібник. Житомир: «ПП «ТД Едельвейс і К», 2020. 488 с.

45. Левицька І.В., Климчук А.О., Басюк Д.І., Тарасюк Г.М. Економіка туризму : Навчальний посібник. Житомир: «ПП «ТД Едельвейс і К», 2020. 488 с.

46. Левицька І.В., Форкош Н.М. Фінансовий аналіз та інвестиційно-інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості України в контексті їх взаємовпливу. Інноваційно-інвестиційна діяльність як чинник стабілізації економічного розвитку держави та регіонів : колективна монографія у 2 т. за редакцією д.е.н. проф. А.В.Череп. Запоріжжя: Запорізький національний технічний університет, 2010. С.245-252.

47. Мельник А.Ф. Національна економіка. навч. Посіб. К. : Знання, 2016. – 463 с.

48. Основы туризма: учебное пособие для вузов по специальности " Туризм" / М.А. Рындач; под ред. С.Н. Смоленского. - Москва: Наука Спектр, 2012.

49. Палійчук, Є.С., Павлик Г.В. Теоретичні підходи до формування організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств сфери харчування. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород, 2020. Вип. 1(55). С. 108-111.

50. Пожидаева А.Н. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. // Кадровик. Управление персоналом. - 2006. - № 2. - С 71.

51. Прищуріна О. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: НА ШЛЯХУ ДО ЯКІСНИХ РЕФОРМ / О. Прищуріна, Т. Юрочко, М. Міщенко. – Київ: Заповіт, 2018) – 367 с.

52. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. П.Р. Пуцентайло, К. Центр навч л-ри, 2007.

344 с.

53. Романюк І.А. Формування мотиваційного механізму як спосіб забезпечення продуктивної зайнятості сільського населення. Вісник СевНТУ. Вип. 138. Економіка і фінанси. Севастополь, 2013. С. 144–148.

54. Семенова М. В. Туристичний кластер як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі / М. В. Семенова // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. пр. за матеріалами II Інтернет-конференції, 29 листопада 2019 р. – Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. – С. 167-172. ISBN 978-617-7806-04-1.

55. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: Учеб. пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр, 2009. - 447 с.

56. Спеціальність Туризм [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/vnz/guide/search-17-0-0-182-0.html>

57. Степура Т. М. РОБОЧИ МІСЦЯ ЯК ОСНОВА НОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ Й ВІДТВОРЕННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ / Т. М. Степура. // Актуальні тенденції ринку праці та проблеми зайнятості в Україні. – 2018. – №2. – С. 15–21.

58. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

59. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року – Вінниця: Вінницька обласна державна адміністрація, 2019. – 127 с.

60. Транченко Л. В. Школьний О. О., Лопатюк Р.І., Білецька Н. В Особливості управління підприємствами сфери обслуговування. Підприємство і торгівля : збірник наукових праць Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. Вип. 23. С. 137-143

61. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2007. № 28. 264 с.

62. Туризм у Вінниці: перспективи розвитку та зайнятість вінничан [Електронний ресурс] // Вінницький обласний центр зайнятості – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://vin.dcz.gov.ua/>.

63. Туристичний профіль міста Вінниці. Матеріали до стратегії розвитку туризму міста Вінниці до 2030р. Вінниця місто ідей. м. Вінниця. 2020 р. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Branches/ContentLibrary/1f3fadf7-1d06-4e2c-8b49-da7c03dcde72/2/Туристичний%20профіль%20міста%20Вінниці.pdf>

64. УКРАЇНА У ЦИФРАХ 2020. Київ: Державна служба статистики України. 2021. 43 с., с. 351

65. Управление персоналом: учебное пособие [доп. МО РФ] / Э.И. Горняков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская. - Мн.: ИВЦ Минфина, 2009. - 520 с.

66. Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vincult.gov.ua/>.

67. Юр'єв В.І Пващенко А.В..Проблеми формування конкурентного середовища в туристичній сфері. Економіка фінанси право щомісячний інформаційно-аналітичний журнал № 12/4'2017. С.25-30.

68. Юр'єва Г.В. Розвиток стратегії управління трудовими ресурсами підприємств туристичної галузі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький: ХНУ, 2007. №6.Т.1. С.217—220.

ДОДАТКИ

Додаток А.1

*Таблиця 2.2. - Динаміка структури туристичних потоків регіонів
України, %**

Регіони України	Частка іноземного туризму					Частка зарубіжного туризму					Частка внутрішнього туризму				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Вінницька	3	4	4	4	6	4	7	5	8	24	93	89	91	88	70
Волинська	2	1	4	4	7	5	4	7	6	15	93	95	90	90	78
Дніпропетровськ	3	17	13	10	9	14	14	14	12	48	83	69	73	78	43
Донецька	2	2	3	3	1	29	23	26	21	42	70	76	71	75	56
Житомирська	8	7	11	9	0	6	4	3	4	29	86	88	86	87	71
Закарпатська	4	9	9	12	12	67	28	22	15	16	28	62	70	73	72
Запорізька	26	21	25	14	15	8	8	10	7	25	66	71	65	79	60
Ів.-Франківська	11	10	8	8	0	6	7	9	6	1	83	83	83	87	99
Київська	1	1	1	3	4	7	13	24	41	74	92	86	75	55	21
Кіровоградська	3	2	3	3	2	5	5	23	15	20	93	93	74	83	78
Львівська	20	25	28	24	8	24	23	21	18	50	56	51	52	57	42
Миколаївська	13	12	14	13	11	2	2	2	2	12	85	86	84	85	77
Одеська	32	27	29	32	39	10	8	6	5	34	58	65	65	63	27
Полтавська		2	2	2	2	1	1	2	4	16	99	97	97	95	81
Рівненська	7	6	8	5	6	9	10	11	14	19	84	83	81	81	75
Сумська	10	5	1	1	1	13	14	14	15	34	77	81	85	85	65
Тернопільська	3	3	7	9	0	18	19	13	8	21	79	78	80	83	79
Харківська	9	9	9	6	6	8	10	15	15	40	83	82	75	79	54
Херсонська	10	12	5	7	11	2	3	3	4	8	89	85	92	89	81
Хмельницька	4	4	3	3	1	30	32	22	20	27	66	64	76	78	72
Черкаська	4	3	2	12	3	3	2	2	3	17	93	95	96	85	80

Продовження таблиці 2.2

Чернівецька	9	9	7	6	11	29	28	31	28	35	63	63	62	66	54
Чернігівська	2	2	1	1	7	15	12	13	12	20	82	86	87	87	73
м.Київ	34	26	26	26	15	24	32	32	33	62	42	42	42	41	23
Україна	20	20	20	21	13	16	14	14	14	12	66	66	66	66	75

*Розраховано автором за даними Міністерства культури та туризму України

Додаток А.2

Таблиця 2.4

Регіони України	Середня чисельність працюючих на одному		
	закладі розміщення, осіб	закладі розміщення, осіб	закладі розміщення, осіб
Вінницька	7,0	139,9	16,4
Волинська	7,9	15,7	23,4
Дніпропетровська	5,4	21,7	19,1
Донецька	3,4	20,3	30,5
Житомирська	3,3	51,5	10,2
Закарпатська	11,7	42,0	24,6
Запорізька	6,1	28,2	18,8
Ів-Франківська	14,2	51,6	23,9
Київська	3,8	33,5	16,1
Кіровоградська	21,2	12,1	5,9
Луганська	3,3	23,1	13,9
Львівська	4,9	89,0	22,9
Миколаївська	10,6	18,6	12,5
Одеська	7,2	24,5	25,0
Полтавська	5,6	55,7	13,7
Рівненська	4,2	49,2	28,6
Сумська	2,6	20,7	11,8
Тернопільська	5,5	64,9	11,6
Харківська	6,1	32,2	27,8
Херсонська	11,6	18,1	13,5
Хмельницька	3,1	58,7	19,9
Черкаська	4,6	20,5	14,9
Чернівецька	8,8	30,3	37,1
Чернігівська	4,4	19,9	8,2
м.Київ	7,3	60,3	64,4

Продовження таблиці 2.4

Всього	7,1	37,7	25,4
--------	-----	------	------

*Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України

Таблиця 2.5 - Співвідношення відносних показників попиту на туристичний продукт і зайнятості в туристичній сфері регіонів України (2020 р.)*

Регіони України	Частка регіону (%) в загальній чисельності		Коефіцієнт співвідношення часток	Частка регіону (%) в загальній чисельності		Коефіцієнт співвідношення часток	Частка регіону (%) в загальній чисельності		Коефіцієнт співвідношення часток
	туристів, які обслуговувались	зайнятих на туристичних підприємствах		обслуговуваних у закладах	зайнятих у закладах розміщення		оздоровлених	зайнятих на санаторно-курортних	
Вінницька	0,9	0,8	1,1	2,2	2,1	1,0	2,0	1,0	2,0
Волинська	1,7	1,3	1,3	2,4	2,3	1,0	1,3	2,3	0,6
Дніпропетровська	3,5	4,9	0,7	6,9	8,7	0,8	4,6	6,9	0,7
Донецька	4,4	5,0	0,9	5,6	5,8	1,0	8,8	13,9	0,6
Житомирська	0,4	0,7	0,6	1,4	3,0	0,5	1,0	0,8	1,3
Закарпатська	2,6	1,3	2,0	2,3	3,1	0,7	2,1	2,1	1,0
Запорізька	5,7	4,1	1,4	3,0	3,7	0,8	7,0	6,4	1,1
Івано-Франківська	1,5	1,1	1,4	1,8	2,9	0,6	1,6	1,4	1,1
Київська	1,3	1,7	0,8	3,1	3,1	1,0	2,6	4,0	0,7
Кіровоградська	1,3	0,9	1,4	1,0	1,5	0,7	0,2	1,0	0,2
Луганська	1,2	1,8	0,7	2,0	3,2	0,6	3,4	3,5	1,0
Львівська	4,0	4,8	0,8	5,5	7,0	0,8	8,4	4,2	2,0
Миколаївська	2,4	2,1	1,1	1,5	3,0	0,5	4,1	5,3	0,8
Одеська	10,6	9,0	1,2	6,8	6,0	1,1	7,9	11,7	0,7
Полтавська	1,8	1,3	1,4	2,7	3,9	0,7	2,0	1,5	1,3

Продовження таблиці 2.5

Рівненська	1,2	1,0	1,2	2,4	1,7	1,4	1,2	1,1	1,1
Сумська	0,3	0,5	0,6	1,8	3,4	0,5	0,6	1,3	0,5
Тернопільська	1,4	1,6	0,9	1,6	2,8	0,6	0,6	0,6	1,0
Харківська	3,9	4,0	1,0	4,1	4,3	1,0	2,2	2,5	0,9
Херсонська	3,0	1,9	1,6	1,6	3,1	0,5	4,4	4,7	0,9
Хмельницька	1,2	1,3	0,9	1,8	2,2	0,8	0,7	0,7	1,0
Черкаська	1,0	1,0	1,0	3,3	2,8	1,2	1,3	2,3	0,6
Чернівецька	1,7	3,1	0,5	1,5	1,4	1,1	0,1	0,5	0,2
Чернігівська	0,6	0,7	0,9	2,1	4,3	0,5	0,8	1,6	0,5
м.Київ	20,7	20,1	1,0	23, 1	7,6	3,0	2,1	1,5	1,4

*Розраховано за даними відділу аналізу та статистики Державної служби туризму та курортів України

Таблиця 2.6 - Аналіз кореляційного зв'язку показників динаміки
попиту та пропозиції*

Регіони України	Значення коефіцієнтів кореляції між показниками попиту та пропозиції на ринку		
	туристичних послуг	послуг підприємств розміщення	санаторно-курортних (оздоровчих) послуг
Вінницька	-0,8	0,1	-0,4
Волинська	-0,01	0,3	0,1
Дніпропетровська	0,9	0,6	0,2
Донецька	0,9	0,7	-0,7
Житомирська	0,9	-0,1	0,9
Закарпатська	-0,3	0,4	-0,2
Запорізька	0,9	0,6	0,2
Івано-Франківська	0,9	0,8	0,9
Київська	0,5	0,9	-0,9
Кіровоградська	0,8	-0,2	-0,1
Луганська	0,9	0,8	-0,7
Львівська	0,8	0,8	0,8
Миколаївська	0,8	0,4	-0,8
Одеська	0,9	0,6	-0,8
Полтавська	-0,1	0,2	0,9
Рівненська	0,9	-0,3	-0,1
Сумська	0,9	-0,2	0,4
Тернопільська	0,7	0,3	0,8
Харківська	0,9	0,7	-0,8
Херсонська	0,7	0,2	0,5
Хмельницька	0,9	0,2	-0,7
Черкаська	0,9	0,4	-0,3
Чернівецька	0,8	0,5	0,7

Продовження таблиці 2.6

Чернігівська	0,9	0,1	0,1
м.Київ	0,9	0,8	0,8

* Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України

Таблиця 2.14 - Середньооблікова чисельність працівників санаторно-курортних (оздоровчих) закладів за територіально-адміністративними одиницями Вінницької області, 2020 р.*

	Всього		У санаторіях		У санаторіях-профілакторіях		У пансіонатах і базах відпочинку		У дитячих санаторіях	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Осіб	%	осіб	%
Всього	4336	100	4140	100	160	100	36	100	732	100
м. Вінниця	896	20,7	805	19,4	91	56,9	-	-	65	8,9
м. Жмеринка	22	0,5	-	-	22	13,8	-	-	-	-
м. Могилів-Подільський	66	1,5	48	1,2	-	-	-	-	48	6,6
м. Ладижин	219	5,1	190	4,6	29	18,1	18	50	190	26,0
м. Хмільник	2304	53,1	2304	55,7	-	-	-	-	-	-
Барський	70	1,6	70	1,7	-	-	-	-	70	9,6
Гайсинський	18	0,4	-	-	-	-	18	50	-	-
Жмеринський	84	1,9	84	2,0	-	-	-	-	-	-
Козятинський	64	1,5	64	1,5	-	-	-	-	64	8,7
Крижопільський	118	2,7	118	2,9	-	-	-	-	118	16,1
Могилів-Подільський	26	0,6	26	0,6	-	-	-	-	26	3,6
Немирівський	282	6,5	282	6,8	-	-	-	-	52	7,1
Тульчинський	149	3,4	149	3,6	-	-	-	-	99	13,5
Тиврівський	18	0,4	-	-	18	11,3	-	-	-	-

* Складено автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації.

*Таблиця 2.16 - Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника туристичних агенцій та бюро подорожей за регіонами**

Регіони України	2016	2017	2018	2019	2020
	грн	грн	грн	грн	грн.
Україна	5180	6000	7700	10000	12330
Вінницька	4500	5983	5267	5867	6028
Волинська	4550	387,5	502,1	10436	10502
Дніпропетровська	4920	3498	478	6236	8203
Житомирська	3990	3965	5613	6297	7017
Закарпатська	3797	4633	6268	6985	8182
Запорізька	3330	4138	6059	6544	7833
Івано-Франківська	4190	3793	6366	11496	11673
Київська	5190	3698	5921	5461	7940
Кіровоградська	4100	4312	4998	5283	6548
Львівська	3990	3299	5412	5225	8227
Миколаївська	4350	3634	4532	531,5	6347
Одеська	4700	346,0	478,9	615,8	6992
Полтавська	3760	4305	6913	11030	9900
Рівненська	3600	3855	4302	5429	6837
Сумська	4470	4121	4927	7196	7078
Тернопільська	3990	3323	4311	4752	5789
Харківська	5130	4683	6002	7325	7388
Херсонська	4894	3818	5603	4830	6097
Хмельницька	3797	3987	4318	6120	7560
Черкаська	3725	4674	5626	8314	8717
Чернівецька	4336	4450	5797	7015	8094

Продовження таблиці 2.16

Чернігівська	2829	3171	3826	3467	4293
м.Київ	5182	7103	8864	10496	11591

*Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України

**Показник розраховано як середнє арифметичне ланцюгових темпів приросту протягом досліджуваного періоду

Таблиця 2.17 - Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника підприємств розміщення України*

Регіони України	2018	2019	2020	Середньо-річні темпи приросту
	грн	грн	грн	%
Україна	7908	8339	12858	25,3
Вінницька	5810	6043	6451	22,3
Волинська	5502	5816	7266	22,9
Дніпропетровська	8027	8904	9831	26,4
Житомирська	5959	6576	6754	28,5
Закарпатська	6375	6991	7234	27,9
Запорізька	8558	9213	11316	32,1
Івано-Франківська	7600	8208	8172	22,9
Київська	8568	8839	12657	30,0
Кіровоградська	8018	8127	7812	20,1
Львівська	7261	7809	10097	26,1
Миколаївська	7351	7625	8359	15,8
Одеська	8830	8970	10527	16,6
Полтавська	7194	7302	9601	27,6
Рівненська	9796	9813	10914	28,4
Сумська	6946	731,3	8526	16,6
Тернопільська	6411	7194	8718	25,5
Харківська	5444	577,9	8732	29,3
Херсонська	6095	6981	8298	20,0
Хмельницька	5454	5908	7543	21,3
Черкаська	7809	7893	9276	28,7

Продовження таблиці 2.17

Чернівецька	4897	5179	5951	23,5
Чернігівська	5471	5855	7346	24,5
м.Київ	15519	18204	22348	24,4

*Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України

Таблиця 2.21 - Структура витрат на експлуатацію підприємств розміщення Вінницької області*

Територіально-адміністративні одиниці області	Всього витрати, тис. грн..	У тому числі									
		Матеріальні витрати		Оплата праці		Відрахування на соціальні заходи		Відрахування на амортизацію		Інші операційні витрати	
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Всього	11448,8	4414,2	39	2920,4	25	997,0	9	1377,7	12	1739,5	15
м. Вінниця	10034,9	4048,9	40	2442,1	24	822,3	8	1089,2	11	1632,4	16
м.Могилів-Подільський	172,1	119,5	69	34,2	20	11,1	7	5,6	3	1,7	1
м. Ладижин	135,8	36,6	27	59,8	44	22,5	17	4,6	3	12,3	9
м. Хмільник	15,4	2,0	13	9,6	62	3,5	23	-	-	0,3	2
Барський р-н	45,4	5,0	11	19,5	43	9,5	21	11,3	25	0,1	0,2
Бершадський р-н	746,3	120,1	16	246,5	33	90,8	12	257,8	35	31,1	4
Гайсинський р-н	148,3	47,1	32	59,0	40	20,1	14	3,0	2	19,1	13
Крижипільський р-н	6,3	0,6	10	3,0	48	1,0	16	-	2	1,7	27
Погребищенський р-н	29,0	11,4	39	5,5	19	2,1	7	0,5	4	9,5	33
Томашпільський р-н	62,0	10,5	17	24,9	40	9,2	15	2,7	5	14,7	24

Продовження таблиці 2.21

Тульчинський р-н	38,6	11,3	29	8,9	23	3,2	8	2,1	5	13,1	34
Шаргородський р-н	3,8	0,3	8	2,6	68	0,9	24	-	-	-	-
Ямпільський р-н	10,9	0,9	8	4,8	44	0,8	7	0,9	8	3,5	32

* Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації

Додаток А.8

Таблиця 2.22 – Структура та динаміка фонду заробітної плати «Укрпрофтур» і ТОВ Приват «Франція»

Показник	2018		2019		Темпи зростання/ скорочення 2017 р. до 2018 р.	2020		Темпи зростання/ скорочення 2018 р. до 2019р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%	тис. грн.	%	%
«Укрпрофтур»								
Фонд оплати всіх працівників	36791,1	100	46166,2	100	25,5	55446,1	100	20,1
Фонд додаткової оплати праці штатних працівників	11949,4	32,5	16405,8	35,5	37,3	19919,7	35,9	21,4
Фонд оплати праці сумісників	774,0	2,1	823,9	1,8	6,4	1231,7	2,2	49,5
Фонд оплати праці працюючих за цивільно-правовими угодами	1088,5	3,0	1256,5	2,7	15,4	1386,9	2,5	10,4
Фонд основної заробітної плати	22055,7	59,9	26181,9	56,7	18,7	30982,4	55,9	18,3
Заохочувальні виплати, всього	923,5	2,5	1498,1	3,2	62,2	1925,4	3,5	28,5
«Приват»								
Фонд оплати всіх працівників	1303,3	100	1753,8	100	34,6	2375,4	100	35,4
Фонд додаткової оплати праці штатних працівників	316,8	24,3	632,3	36,1	99,6	711,7	30,0	12,6
Фонд оплати праці сумісників	77,3	5,9	71,3	4,1	-7,8	17,3	0,7	-75,7

Продовження таблиці 2.22

Фонд оплати праці працюючих за цивільно-правовими угодами	90,6	7,0	51,4	2,9	-43,3	111,1	4,7	116,1
Фонд основної заробітної плати	725,6	55,7	833,0	47,5	14,8	1157,9	48,7	39,0
Заохочувальні виплати, всього	9,3	0,7	165,8	9,5	1682,8	221,7	9,3	33,7
«Франція»								
Фонд оплати всіх працівників	378,8	100	600,8	100	58,6	707,3	100	17,7
Фонд додаткової оплати праці штатних працівників	145,3	38,4	203	33,8	39,7	353,7	50,0	74,2
Фонд оплати праці сумісників	8,2	2,2	13,5	2,2	64,6	20,4	2,9	51,1
Фонд оплати праці працюючих за цивільно-правовими угодами	11,0	2,9	124,4	20,7	1030,9	3,8	0,5	-96,9
Фонд основної заробітної плати	213,3	56,3	257,2	42,8	20,6	328,2	46,4	27,6
Заохочувальні виплати, всього	1,0	0,3	2,7	0,4	170,0	1,2	0,2	-55,6

*Розраховано автором за даними «Укрпрофтур» та «Франція»

Додаток А.9

Таблиця 2.23 - Структура та динаміка фонду заробітної плати готельного комплексу «Франція»*

Показник	2017		2018		Темпи зростання/ скорочення 2017 р. до 2018 р.	2019		Темпи зростання/ скорочення 2018 р. до 2019 р.	2020		Темпи зростання/ скорочення 2019 р. до 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%	тис. грн.	%	%	тис. грн.	%	%
Фонд оплати всіх працівників	443	100	604,5	100	36,5	745,7	100	23,4	1419,2	100,0	90,3
Фонд оплати праці штатних працівників	374,5	84,5	505,6	83,6	35,0	601,4	80,6	18,9	1164,3	82,0	93,6
Фонд оплати праці сумісників	39,1	8,8	57,1	9,4	46,0	71,1	9,5	24,5	157	11,1	120,8
Фонд оплати праці працюючих за цивільно-правовими угодами	29,4	6,6	41,8	6,9	42,2	73,2	9,8	75,1	97,4	6,9	33,1
Фонд основної заробітної плати	278,7	62,9	372,2	61,5	33,5	423,4	56,8	13,7	777,8	54,8	83,7
Фонд додаткової заробітної плати, всього	86,2	19,5	116,1	19,2	34,7	146,4	19,6	26,1	342,3	24,1	133,8

Продовження таблиці 2.23

З нього: надбавки та доплати до посадових окладів	36,5	8,2	71,8	11,9	96,7	82,8	11,1	15,3	86,8	6,1	4,8
премії та винагороди, що носять систематичний характер	11,8	2,7	6,7	1,1	-43,2	17,9	2,4	167,2	19,6	1,4	9,5
Виплати внаслідок зростання споживчих цін	8,2	1,9	4,9	0,8	-40,2	1,3	0,2	-73,5	1,7	0,1	30,8
Заохочувальні виплати, всього	9,6	2,2	17,3	2,9	80,2	31,6	4,2	82,7	44,2	3,1	39,9

*Розраховано автором за даними Звіту з праці готельно-ресторанного комплексу «Франція»

Таблиця 2.24 - Результати опитування працівників туристичних підприємств*

Метод мотивації праці	Рейтинг важливості	Ефективність на підприємстві	Метод мотивації праці	Рейтинг важливості	Ефективність на підприємстві
Рівень заробітної плати	1	2,8	Надання безвідсоткових кредитів	11	-
Преміювання: за результатами праці	2	4,1	організація страхування життя працівників	10	-
за систематичне виконання функцій, не передбачених посадовою інструкцією	8	-	Надання працівникам і членам їх сімей турів, окремих послуг і туристичних товарів безкоштовно або із значними знижками	6	4,5
за вислугу років,	15	-	Забезпечення можливості участі у рекламно-інформаційних та ознайомчих турах	7	4,8
за результатами спеціальних конкурсів	13	4,1	Зміни в графіку роботи	22	4,3
за виконавчу дисципліну	14	-	Тривалі перерви	26	-
Участь працівників у прибутках фірми або в акціонерному капіталі	3	-	Можливість уходу з роботи за власними справами	24	3,7
Повна чи часткова оплата транспортних витрат,	9	4,6	Надання додаткових вихідних	23	-
Повна чи часткова оплата харчування,	4	5	Можливість обрати час відпустки	12	-
Повна чи часткова оплата медичного обслуговування	5	-	Вербальні схвалення дій	19	3,9
Можливість отримання кваліфікації,	16	4,3	Нагородження грамотами, значками тощо	28	-
Можливість підвищення кваліфікації	17	3,9	Обладнане робоче місце	20	4,4

Продовження таблиці 2.24

Організація святкувань	корпоративних	18	5	Дизайн приміщення	21	3
Надання стипендій		25	-	Вид з вікна	27	3

* Складено автором за результатами проведеного опитування

Таблиця 2.25 - Динаміка турпотоку Вінницької області

Показник	2013	2014	Темпи приросту/ скорочення	2015	Темпи приросту/ скорочення	2016	Темпи приросту/ скорочення	2017	Темпи приросту/ скорочення	2018	Темпи приросту/ скорочення	2019	Темпи приросту/ скорочення	2020	Темпи приросту/ скорочення
	Тис. осіб	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
Загальний обсяг туристичних потоків	66464	36413	-45,2	37104	1,9	32673	-11,9	27466	-15,9	29819	8,6	39360	32,0	47568	20,9
Чисельність іноземних туристів	1828	1506	-17,6	1439	-4,4	1354	-5,9	2088	54,2	2527	21,0	2556	1,1	2858	11,8
Чисельність туристів, які виїжджали, за кордон	2825	2562	-9,3	1879	-26,7	2496	32,8	2097	-16,0	4891	133,2	8418	72,1	11304	34,3
Чисельність туристів, охоплених внутрішнім туризмом	61811	32345	-47,7	33786	4,5	28823	-14,7	23281	-19,2	22401	-3,8	28386	26,7	33406	17,7
Чисельність екскурсантів	23173	24509	5,8	26407	7,7	22816	-13,6	23281	2,0	19297	-17,1	21068	9,2	21738	3,2

*Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України

Таблиця 2.26 - Зміни структури турпотоку Вінницької області за видами туризму, %*

Частка в турпотоці	2013	2014	Темпи приросту/ скорочення	2015	Темпи приросту/ скорочення	2016	Темпи приросту/ скорочення	2017	Темпи приросту/ скорочення	2018	Темпи приросту/ скорочення	2019	Темпи приросту/ скорочення	2020	Темпи приросту/ скорочення
	100	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
Іноземців	2,8	4,1	50,4	3,9	-6,2	4,2	7,5	7,6	82,3	8,5	11,5	6,5	-23,4	6,0	-7,7
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	4,3	7,0	65,5	5,1	-28,0	7,4	51,8	7,6	-0,7	16,4	114,8	21,4	30,4	24,0	12,1
Внутрішніх туристів	93,0	88,8	-4,5	91,1	2,5	88,4	-2,5	88,4	-4,5	75,1	-11,4	72,1	-4,0	70,0	-2,9

*Розраховано автором за даними Державної служби туризму та курортів України

Таблиця 2.29 - Динаміка турпотоку іноземного туризму Вінницької області, осіб*

Назва країни походження туристів	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Азербайджан	5	2	2	11	3	26
Австралія	12	3	1	3	6	0
Австрія	119	108	30	17	82	167
Вірменія	6	3	3	3	14	7
Бельгія	2	20	10	29	13	19
Болгарія	9	8	8	7	37	4
Білорусь	50	35	106	87	60	51
Греція	0	4	0	2	26	1
Канада	67	32	19	71	51	81
Китай	2	2	0	3	24	5
Чеська Республіка	6	12	14	11	23	43
Данія	3	7	7	10	12	6
Франція	57	70	34	47	69	63
Грузія	14	1	10	26	10	37
Німеччина	194	260	213	288	235	452
Угорщина	24	14	15	11	16	15
Ізраїль	50	22	61	128	154	392
Італія	94	30	35	102	58	73
Казахстан	8	5	3	7	5	30
Латвія	8	1	1	5	19	24
Литва	20	24	9	17	5	13
Республіка Молдова	37	59	58	233	255	104
Нідерланди	20	39	22	54	31	79
Польща	44	133	191	343	235	183
Румунія	21	16	4	6	19	22
Словаччина	20	19	11	3	13	7

Продовження таблиці 2.29

Іспанія	29	4	11	13	2	4
Швеція	8	6	9	5	39	19
Швейцарія	10	9	7	27	27	6
Туреччина	17	8	14	17	22	32
Сполучене Королівство	19	26	36	23	73	13
Сполучені Штати	276	205	117	149	143	113

*Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації

Таблиця 2.32 - Структура попиту на послуги підприємств розміщення Вінницької області*

Територіально-адміністративні одиниці	Обслуговано приїжджих			Час перебування, людино-днів			
	Всього, осіб	Питома вага, %	З них іноземців, %	Всього	іноземців	Одного приїжджого	Одного іноземця
Всього	69710	100	5	217306	7742	3,1	0,1
м. Вінниця	52190	75	7	99117	7286	1,9	0,1
м.Могилів-Подільський	3318	5	8	6525	306	2,0	0,1
м. Ладижин	2690	4	1	12000	38	4,5	0,0
м. Хмільник	320	0	-	680	-	24,0	-
Барський р-н	1440	2	-	34560	-	2,1	-
Бершадський р-н	1685	2	4	2505	112	1,5	0,1
Гайсинський р-н	5528	8	-	55280	-	10,0	-
Крижипільський р-н	620	1	-	570	-	0,9	-
Погребищенський р-н	539	1	-	4312	-	8,0	-
Томашпільський р-н	502	1	-	653	-	1,3	-
Тулчинський р-н	445	1	-	445	-	1,0	-
Шаргородський р-н	14	0	-	54	-	3,9	-
Ямпільський р-н	419	1	-	605	-	1,4	-

* Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації

Таблиця 2.34 - Результати господарсько-фінансової діяльності підприємств розміщення Вінницької області

Показник		У цілому по області	Готелі	Гуртожитки для приїжджих	Інші місця для короткотермінового перебування	
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2019 р.	тис. грн.	388	118,1	264,9	5,0
	2020 р.	тис. грн.	755,8	388,0	364,6	3,2
	Темпи приросту	%	94,8	228,5	37,6	-36,0
Виручка від реалізації	2019 р.	тис. грн.	11825	9807,2	1896,8	138,8
	2020 р.	тис. грн.	14367,8	11922,8	2296,3	148,7
	Темпи приросту	%	21,5	21,6	21,1	7,1
Рентабельність продаж	2019 р.	%	3,3	1,2	14,0	3,6
	2020 р.	%	5,3	3,3	15,9	2,2

Примітка. Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації

Таблиця 2.35 - Географічна структура потоку відпочиваючих у санаторно-курортних (оздоровчих) закладах Вінницької області*

Назва країни, з якої прибули іноземці	Чисельність оздоровлених іноземців	Кількість ліжко-днів	
		Всього	У середньому на одну особу
Канада	5	86	17.2
Франція	1	18	18.0
Німеччина	344	5353	15.6
Ізраїль	37	640	17.3
Італія	4	67	16.8
Кувейт	9	137	15.2
Польща	82	727	8.9
Великобританія	4	64	16.0
Швейцарія	1	15	15.0
США	21	317	15.1
Азербайджан	14	255	18.2
Вірменія	1	16	16.0
Білорусь	30	472	15.7
Естонія	1	15	15.0
Латвія	7	124	17.7
Литва	1	10	10.0
Молдова	237	3790	16.0
Таджикистан	2	42	21.0
Узбекистан	1	12	12.0

* Розраховано автором за даними Управління культури і туризму Вінницької обласної державної адміністрації

Таблиця 2.38 - Динаміка ефективності використання фонду оплати праці Туристичного комплексу «Франція»

Показник	2017	2018	Темпи приросту/ скорочення 2018	2019	Темпи приросту/ скорочення 2020	2020	Темпи приросту/ скорочення 2020 р. д
	грн	грн	%	грн	%	грн	%
Виручка від реалізації	3668612	3791654	3,4	5062501	33,5	7996330	58,0
Валовий прибуток	223202	100712	-54,9	1323602	1214,2	2429511	83,6
Чистий прибуток	31203	37111	18,9	186111	401,5	542012	191,2
Фонд заробітної плати	374523	505602	35,0	601442	19,0	1419233	136,0
Середня заробітна плата	325,1	468,2	44,0	582,8	24,5	1051,1	80,4
Продуктивність праці	38214	42129	10,2	58866	39,7	81595	38,6
Співвідношення середньої зарплати на підприємстві та на аналогічних підприємствах області	0,76	0,81	6,6	0,89	9,9	0,75	-15,7
Виручка від реалізації на 1 грн. ФЗП	9,8	7,5	-23,4	8,4	12,2	5,6	-33,3
Валовий прибуток на 1 грн. ФЗП	0,6	0,2	-66,6	2,2	1004,8	1,7	-22,7

Продовження таблиці 2.38

Чистий прибуток на 1 грн. ФЗП	0,1	0,1	-11,9	0,3	321,6	0,3	0,0
Інтегральний показник ефективності використання ФЗП	2,4	1,2	-50,0	4,3	258,3	4,4	2,3
Дохід (виручка) від реалізації на 1 грн. зарплатні штатного працівника	13,2	10,1	-23,3	12,0	18,4	6,9	-42,5
Валовий прибуток на 1 грн. зарплатні штатного працівника	0,8	0,3	-66,3	3,1	1057,8	2,8	-9,7
Чистий прибуток на 1 грн. зарплатні штатного працівника	0,1	0,1	-10,7	0,4	339,5	0,5	25,0

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової документації Готеля «Франція»

Таблиця 3.1 - Диверсифікація системи мотивації праці на підприємстві сфери туризму

Код	Напрямок мотивування	Найменування професії	Пріоритетні форми мотивації	Мотиви
1	2	3	4	5
1	ОЗПЗ, ПЗ, ПДПЗ, ПДФПЗ, ЗНК2, ЗНПЗ, ТСКЗ, РКЗ	Генеральний директор підприємства, директор підприємства розміщення, оздоровчого, спортивного, туристичного комплексу, директор підприємства громадського харчування, директор центру	За кінцевим результатом За статусом За посадою	Влада, матеріальні блага, статус (престиж), суспільне визнання, успіх, уникнення невдач, зручність (комфорт)
2	ВШО, ДТДЗ, ПІ, ВСТОЗ, ПДПЗ, ЗНКЗ, РКЗ ТСК1, ОЗП2	Менеджер з продажу туристичних послуг, агент з продажу квитків на засоби транспорту; бармен, буфетник, офіціант	За проміжним результатом, За кінцевими результатами За внеском у результат За статусом	Матеріальні блага, статус, успіх, уникнення невдач, зручність (комфорт), змістовність праці, особистий розвиток
3	ВШО1, ДТД1, ПЗ, ПДПЗ, ПДФПЗ, ЗНКЗ, РК2, ТСК2, ОЗП2	Начальник відділу маркетингу та збуту, начальник відділу з реклами та зв'язків з громадськістю, менеджер (управитель) зв'язків з громадськістю, менеджер (управитель) із збуту, менеджер (управитель) з реклами, рекламист	За проміжним результатом, За кінцевими результатами За посадою За знання	

Продовження таблиці 3.1

4	ВШО, ДТД, ВСТО, П, ПДП1, ПДФП1, ЗНПЗ, РК, ТСК, ОЗП	Менеджер на транспорті, мат-тех. забезпеченні та зв'язку, менеджер громадського харчування, начальник відділу перевезень, менеджер (управитель) ресторану, кафе, бару, начальник відділу на підприємствах громадського харчування, менеджер з організації обслуговування пасажирських перевезень,	За проміжним результатом, За кінцевими результатами За внеском у результат За посадою	
5	ВШОЗ, ДТД1, ПДФПЗ, РКЗ, ТСК2, ОЗПЗ	Начальник планово-економічного відділу, начальник фінансового відділу, головний бухгалтер	За кінцевими результатами За посадою За знання	
		економіст, консультант з економічних питань, бухгалтер, рекламний агент,	За кінцевими результатами За знання	
6	ДТД1, ВШО1, ТСП1	Начальник відділу кадрів, начальник відділу охорони праці, начальник відділу організації праці та заробітної плати, начальник юридичного відділу	За кінцевими результатами За посадою За знання	Матеріальні блага, статус (престиж), суспільне визнання, зручність (комфорт), особистий розвиток, уникнення невдач
		Спеціаліст по кадрах	За кінцевими результатами За знання	
7	ВШОЗ, ВСТОЗ, РКЗ ТСПЗ, ПЗ, ОЗПЗ ДТД1,	Шеф-кухар, кондитер, метрдотель портье	За проміжним результатом, За кінцевими результатами За внеском у результат За статусом	Матеріальні блага, статус (престиж), уникнення невдач, змістовність праці, особистий розвиток, зручність (комфорт)
8	ДТДЗ, ВШО1, ВСТОЗ, ТСП1	Завідувач поверху готелю, завідувач корпусу готелю, покоївка, економка, швейцар, адміністратор, черговий по поверху (готелю, кемпінгу, пансіонату), адміністратор системи, фахівець із туристичної безпеки, кур'єр, носій, постачальник проїзних документів	За кінцевими результатами За проміжними результатами,	Влада, матеріальні блага, статус (престиж), суспільне визнання, успіх, уникнення невдач, зручність (комфорт), змістовність праці, особистий розвиток

Продовження таблиці 3.1

9	ДТДЗ, ВШОЗ, ВСТОЗ, РКЗ ТСП1, П2, ОЗП2	Фахівець із конференц-сервісу, фахівець із спеціалізованого обслуговування, фахівець із організації дозвілля, гід-перекладач, екскурсовод, керівник туристської групи, інструктор по туризму, перекладач, провідник (за видами туризму)	За знання, За кінцевими результатами, За внеском у результати	Матеріальні блага, статус, успіх, уникнення невдач, змістовність праці, особистий розвиток
---	---	---	---	--

Об'єктивні: ВШО – виконання штатних обов'язків, ДТД – дотримання трудової дисципліни, П - інноваційні ініціативи, ВСТО – відповідність стандартам туристичного обслуговування, ПДП – позитивна динаміка продаж, ПДФП – позитивна динаміка фінансових показників, ЗНК – залучення нових клієнтів, ЗНП – залучення нових постачальників, РК - рівень кваліфікації

Суб'єктивні: ТСК – толерантне ставлення до підприємства, ОЗП – особливе значення для підприємства

Таблиця 3.2 - Результати оцінювання робочих місць

№ п/п	Відділ	Назва робочого місця	Вид	Бальна оцінка елементарних критеріїв											Сума
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Маркетингу	Начальник відділу маркетингу	Адм.	105	50	30	1	1	5	16	9	0	1	1	219
2	Маркетингу	Фахівець відділу маркетингу	Адм.	105	50	15	1	1	5	16	9	0	1	1	204
27	Планово-економічний	Фахівець планово-економічного відділу	Адм.	105	35	5	1	0	5	9	0	1	1	1	163

Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в туристичній сфері

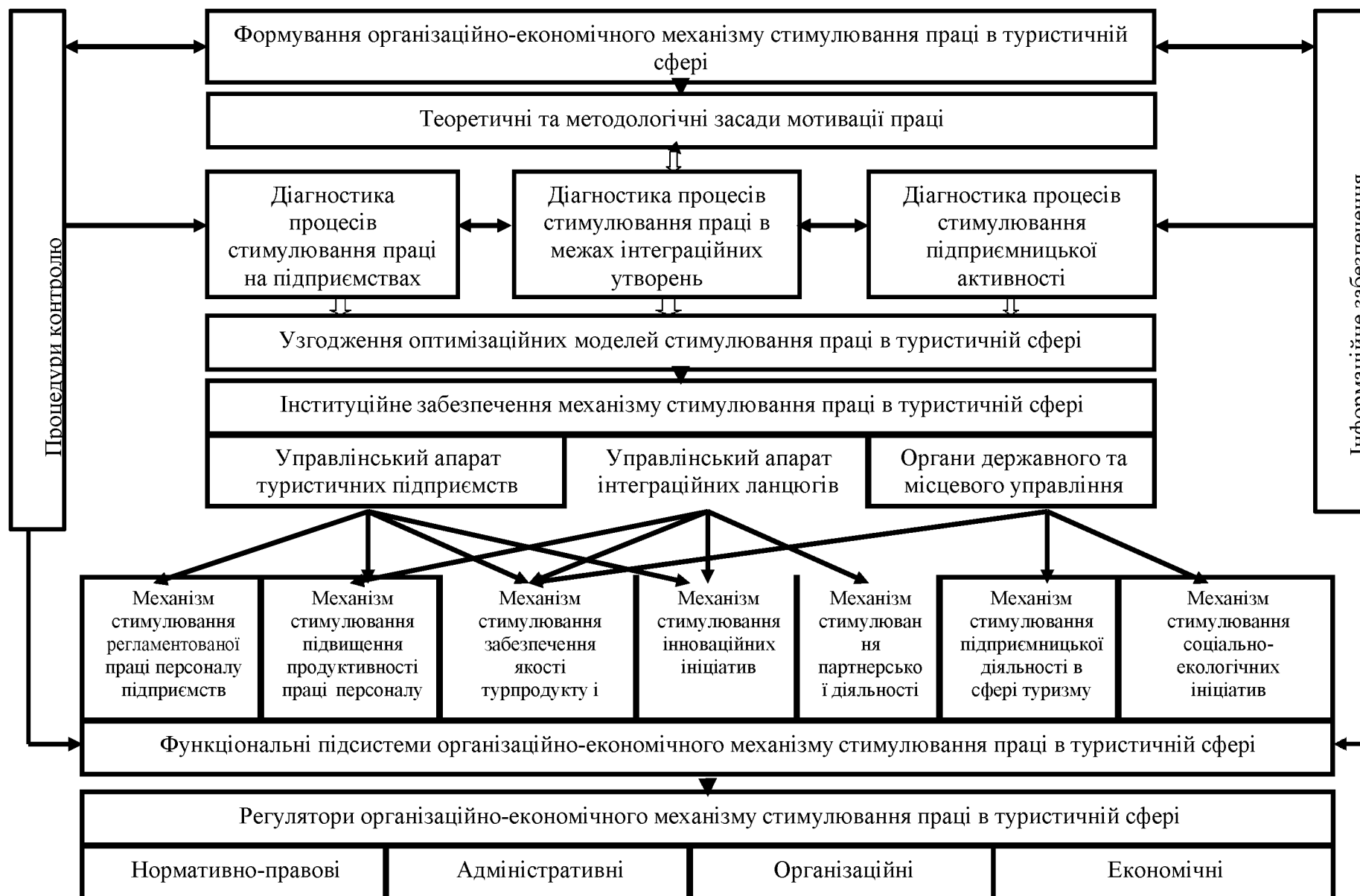
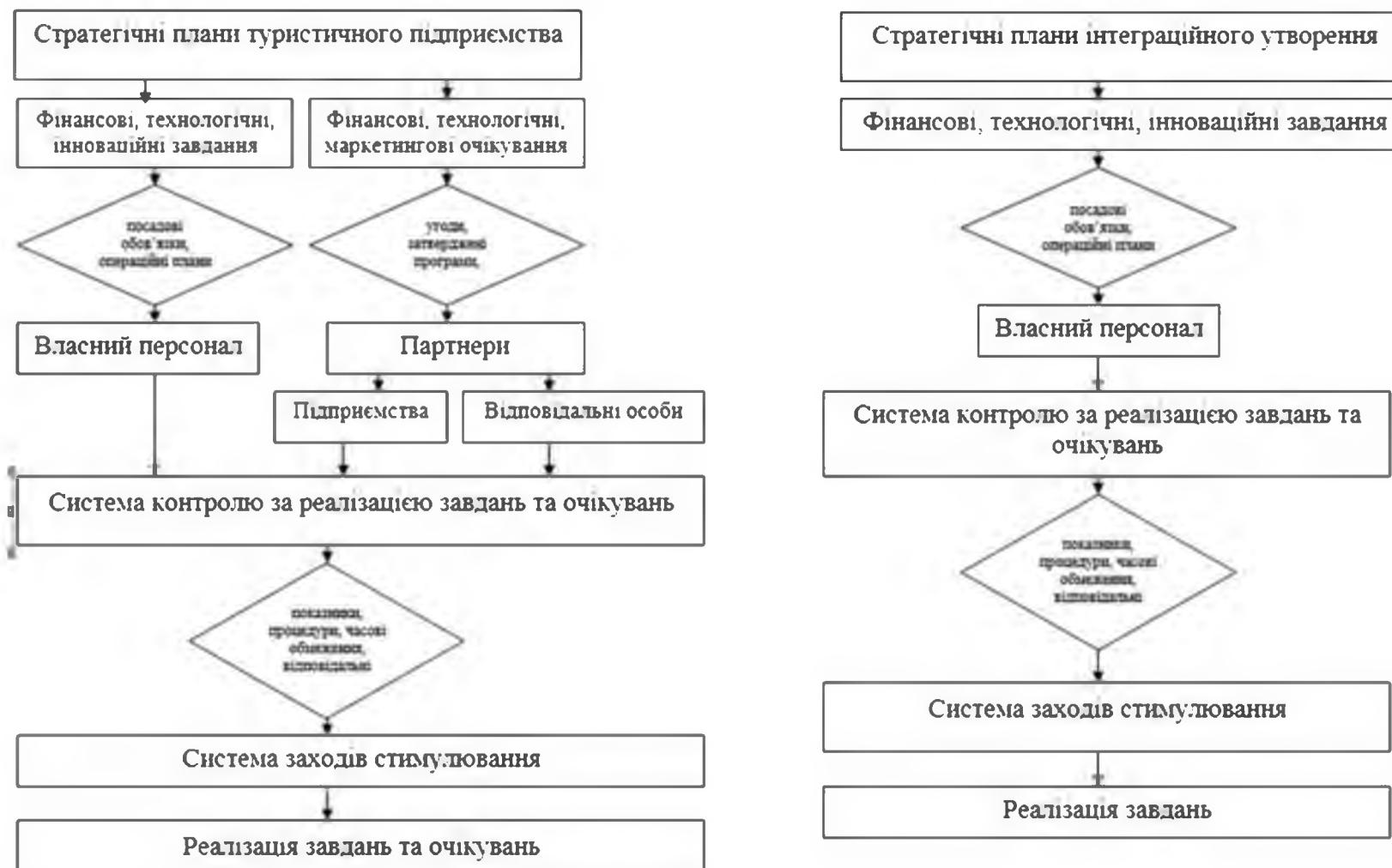


Рисунок 3.4. Схема мотиваційного механізму в інтеграційних ланцюгах туристичної сфери



Додаток Б.4

Таблиця 3.5 - Систематизація та ранжування результатів співпраці, досягнення яких підлягає стимулюванню в межах технологічного ланцюга

Очікувані результати співпраці	Готель від туроператора	Туроператор від готелю	Туроператор від турагента	Турагент від туроператора
Фінансові				
Позитивна динаміка обсягу продаж	5	0	5	0
Застосування зручних схем фінансових розрахунків	4	5	1	3
Технологічні				
Забезпечення безперервних заявок	5	0	4	0
Відповідність якості обслуговування заявленим стандартам	1	5	4	4
Надання пріоритету під час співпраці	5	5	5	5
Застосування зручних схем співпраці	4	5	4	5
Культура передачі заявок (бронювання)	5	5	5	3
Швидкість підтвердження заявок	2	5	4	5
Забезпечення зручного графіка заїзду туристів	5	4	0	4
Висока кваліфікація персоналу	3	5	5	4
Маркетингові				
Просування продукту на місцевому ринку	5	3	5	3
Надання клієнту достовірної інформації про продукт	0	0	5	0
Активні продажі в період несезону	5	0	5	2
Забезпечення рекламно-інформаційної підтримки партнера	5	5	2	5
Підвищення якості клієнтів	5	0	1	0

Примітка. Значками ⑤ ④ визначені ті результати співпраці, досягнення яких нині стимулюються в межах технологічного ланцюга



Sciences of Europe

VOL 3, No 59 (2020)

Sciences of Europe
(Praha, Czech Republic)

ISSN 3162-2364

The journal is registered and published in Czech Republic.
Articles in all spheres of sciences are published in the journal.

Journal is published in Czech, English, Polish, Russian, Chinese, German and French.

Articles are accepted each month.

Frequency: 24 issues per year.

Format - A4

All articles are reviewed

Free access to the electronic version of journal

All manuscripts are peer reviewed by experts in the respective field. Authors of the manuscripts bear responsibility for their content, credibility and reliability.

Editorial board doesn't expect the manuscripts' authors to always agree with its opinion.

Chief editor: Petr Bohacek

Managing editor: Michal Hudecek

- Jiri Pospíšil (Organic and Medicinal Chemistry) Zentiva
- Jaroslav Fährnich (Organic Chemistry) Institute of Organic Chemistry and Biochemistry Academy of Sciences of the Czech Republic
- Smirnova Oksana K., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of History (Moscow, Russia);
- Rasa Boháček – Ph.D. člen Česká zemědělská univerzita v Praze
- Naumov Jaroslav S., MD, Ph.D., assistant professor of history of medicine and the social sciences and humanities. (Kiev, Ukraine)
- Viktor Pour – Ph.D. člen Univerzita Pardubice
- Petrenko Svyatoslav, PhD in geography, lecturer in social and economic geography. (Kharkov, Ukraine)
- Karel Schwaninger – Ph.D. člen Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
- Kozachenko Artem Leonidovich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of History (Moscow, Russia);
- Václav Pittner -Ph.D. člen Technická univerzita v Liberci
- Dudnik Oleg Arturovich, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Department of Physical and Mathematical management methods. (Chernivtsi, Ukraine)
- Konovalov Artem Nikolaevich, Doctor of Psychology, Professor, Chair of General Psychology and Pedagogy. (Minsk, Belarus)

«Sciences of Europe» -

Editorial office: Křížkova 384/101 Karlín, 186 00 Praha

E-mail: info@european-science.org

Web: www.european-science.org

CONTENT

ECONOMIC SCIENCES

Bagova D., Zumakulova F. SPECIFICITY AND LIMITATIONS OF REGIONAL AGROECONOMIC GROWTH IN DIFFERENT MARKET SEGMENTS	3	Prunenko D. ECONOMIC ASPECTS OF FORMATION AND USE OF INTELLECTUAL CAPITAL OF CONSTRUCTION ENTERPRISES	32
Burilina M. COMMUNICATION SECTOR AS ONE OF THE AGENTS IN A COMPUTABLE SIMULATION MODEL	6	Panchenko K. DEVELOPMENT OF METHODICS OF MARKET RISK STRESS TESTING AND PRACTICAL ASPECTS OF ITS APPLICATION IN COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE	36
Ivashchenko A., Dovzhenko K. SPECIFICS OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST MARKET IN THE CRISIS	11	Prylutskyi A. CURRENT TRENDS AND PROBLEMS OF THE BANKING SERVICES MARKET	44
Ivashchenko A., Dovzhenko K. THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE KOREAN HOTEL INDUSTRY'S ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT.....	15	Prylutskyi A. PROBLEMS AND CURRENT TRENDS OF RURAL TOURISM DEVELOPMENT	51
Zharikov A. STATE FINANCIAL POLICY IN THE SYSTEM OF SOCIO- ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY	20	Savina S. CONCEPTUAL PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....	57
Kozhyna A. APPROACHES AND PRINCIPLES TO THE CREATION OF A MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INCLUSIVE LOCAL DEVELOPMENT	25	Chesnokova S. ENERGY SECTOR OF CHINA: TRENDS AND PROJECTIONS	63

JURIDICAL SCIENCES

Shabanov H. SPECIFIC FEATURES OF THE ORGANIZATION OF THE LEGISLATIVE POWER IN THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION.....	68
---	----

larweb.com/coronavirus#related-content (дата обращения 12.10.2020)

7. [Электронный ресурс] Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ-ВШЭ (RLMS-HSE)», проводимый Национальным исследовательским университетом "Высшая школа экономики" и ООО «Демоскоп»

при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чапел Хилле и Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН. (Сайты обследования RLMS-HSE: <http://www.cpc.unc.edu/projects/rlms> и <http://www.hse.ru/rlms>). (дата обращения 12.10.2020)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ В ПЕРІОД КРИЗИ

Іващенко А.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанного бізнесу і туризму, Вінницького Національного Аграрного Університету, Вінниця

Довженко К.В.

Національний університет біоресурсів і природокористування України Київ

SPECIFICS OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST MARKET IN THE CRISIS

Ivashchenko A.

candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of Management of foreign economic activity, hotel and restaurant business and tourism, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

Dovzhenko K.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine Kiev

АНОТАЦІЯ

У даній статті розглянуто специфіку зростання індустрії готельних послуг в умовах кризи, прогноз зростання номерного фонду готелів на наступні роки, а також представлено прості підходи до досягнення поліпшення ситуації, що склалась через карантин 2020 року.

ABSTRACT

The specificity of the growth of the hotel services industry under crisis circumstances, the forecast of the growth of the hotel room stock for the next years, and also presents simple approaches to improving the situation that has developed through the quarantine of 2020.

Ключові слова: туристична індустрія, ринок готельних послуг, фінансова відповідальність операторів.

Keywords: travel industry, hotel service market, operators' financial liability.

Постановка проблеми. В індустрії туризму та гостинності постійно відбуваються динамічні зміни. Тому аналіз розвитку туристичного ринку в умовах мінливого навколишнього середовища є найбільш актуальним на сьогоднішній день завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на те, що таке явище, як економічна криза, порівняно нове, відсутні серйозні наукові публікації в цьому напрямку. У зв'язку з цим в якості джерел були використані головним чином матеріали періодичного друку, Інтернет-ресурси, законодавчі матеріали з державних сайтів, статистичні дані й інформація автора, отримана в результаті дослідження діяльності готелів міста Києва.

Формування цілей статті. Метою даної статті є вивчення впливу кризи на розвиток туристичного ринку м. Києва. Досягнення мети дослідження зумовило розв'язання наступних задач:

- проаналізувати вплив кризи на розвиток готельного бізнесу;

- розглянути проєкт та законодавчу базу заради поліпшення стану туристичної індустрії;
- визначити перспективні напрями розвитку готельного бізнесу в Києві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок готельних інвестицій зазнає змін і щодо обсягів домовленостей, і в структурі потоків капіталу. Активність міжнародних інвесторів, за результатами 2019 р., знижується, а джерелом фінансування все частіше стають національні та місцеві інвестиційні компанії. Дана тенденція спостерігається на всіх ринках світу, за винятком країн Європи, де близько 35% укладених угод було здійснено за участю міжнародних капіталів, включаючи інвестиції країн Близького Сходу і США.

Аналіз інвестиційної активності за 2019 р. також дає підстави припустити, що змінюється сам профіль учасників угод з готельною нерухомістю. Суверенні інвестиційні фонди (SWF) і приватні інвестори з високим рівнем капіталу (HNWI) все

більш активно виступають в якості покупців готельної нерухомості. Разом з тим найбільш активними продавцями на ринках готельної нерухомості в даний час є компанії-власники нерухомості та інвестиційні фонди.

Останнім часом у світовому готельному бізнесі спостерігаються дві тенденції — скорочення бізнес-поїздок і агресивна демпінгова політика готелів.

Номер в готелі «Hilton Kyiv» тепер коштує 9 546 - 31 932 грн., а в відомому київському «Premier Palace Hotel» від 3 733 до 40 141 грн. за ніч на вихідні дні. Ціну нижче звичайної в 3-4 рази тепер висувають готелі 5* для провідних туроператорів України (наприклад JoinUp, ANEX Tour і т.п.). Причому в цю вартість входять, як правило, сніданок і ПДВ. В основному демпінгують великі іноземні готельні мережі, такі як Хаятт, Хілтон, ІнтерКонтиненталь і т. п. Крім зниження цін на проживання, готелі пропонують і інші програми для клієнтів: наприклад, знижені ціни «вихідного дня» тепер діють і з четверга на п'ятницю, і з неділі на понеділок [8].

В умовах економічної кризи істотно знижувати ціни (демпінгувати) можуть собі дозволити великі

готелі, оскільки у них великий номерний фонд, і собівартість кожного номера в результаті виявляється нижче, ніж собівартість номера в готелі такої ж категорії, але з невеликим номерним фондом. В результаті готелі з меншим номерним фондом будуть змушені також знижувати ціни в боротьбі за клієнта.

У готельному бізнесі спостерігається й інша тенденція-скорочення бізнес-поїздок. Якщо раніше він становив зазвичай 2,5-3,5 доби, то тепер 1,5-2.

Аналізуючи показники заповнюваності, середньої ціни за номер (ADR) і прибутковості в розрахунку на номер (RevPAR) за даними з 17 європейських столиць, наданими різними готелями, можна зробити висновок повсюдному зниженні їх заповнюваності.

Середня ціна за номер і показники прибутковості в розрахунку на номер почали знижуватися в більшості європейських столиць ще з початку березня 2020 р., падіння прибутковості почалося раніше запланованого терміну і відбувалося більш швидкими темпами, ніж прогнозувалося спочатку.

Підсумки діяльності європейських готелів за травень 2020 р. (у порівнянні з аналогічним періодом 2019 р.) представлені в табл. 1 [10].

Таблиця 1

Підсумок діяльності європейських готелів

Європейські столиці	Загрузка, % динаміка	ADR (€), % динаміка	RevPAR (€)	RevPAR (€), % динаміка
Амстердам	-7	-2	116	-9
Берлін	-0,8	12	90	11
Брюсель	-5	3	102	-2
Копенгаген	-13	-2	76	-14
Дублін	-9	-11	76	-19
Гельсінкі	-0,7	3	83	2
Лісабон	-9	4	85	-5
Лондон	-3	-11	154	-14
Мадрид	-14	-3	85	-17
Москва	-4	1	214	-3
Осло	-3	-3	91	-6
Прага	-16	-10	102	-25
Рим	-15	-6	129	20
Стокгольм	-2	-4	92	-6
Таллінн	-15	-5	30	-19
Відень	-0,8	-0,6	120	-1
Варшава	-6	6	85	-0,2

Відповідно до євро, показники RevPAR вдалося збільшити лише готелям Берліна і Гельсінкі. З точки зору національних валют ці

європейські столиці приєдналися до Осло і Стокгольма, що поліпшили показники RevPAR на 5 і 0,5% відповідно.

У випадку з Лондоном, Лісабоном, Брюсселем і Варшавою, незважаючи на збільшення показників ADR, через зниження рівня заповнюваності показники RevPAR дали негативну динаміку.

За даними TRI Hospitality, найсильніший спад відзначений в паризьких готелях. Зниження прибутковості тут склало 31,7%. Середнє завантаження готелів також знизилося на 9,4 %, склавши 79%. При цьому середня вартість впала майже на 10%, дійшовши до €230,38.

Зниження показників в готельному бізнесі є наслідком світової фінансової кризи та спаду в економіці. Квітень й травень 2020 р. продовжили тенденцію зниження завантаження готелів, яка проявила себе на європейському ринку раніше. В даний час стоїть проблема переогляду керівництвом готелю цінової політики, щоб залишити прибуток в умовах стрімкого падіння попиту на їх послуги.

Однією із традиційних проблем сьогодення для столиці вважається нерозвинутий ринок готельних послуг. Це значно знижує привабливість міста для іноземних туристів, таким чином знижуючи кількість надходження коштів у міський бюджет завдяки туризму.

Заради поліпшення ситуації київська міська адміністрація виготовляє численні програми та стратегії, що покликані змінити ситуацію. Однак всі вони далекі від реалій готельного ринку, який розвивається цілком природно та подекуди навіть вельми активно. Незважаючи на це багато учасників ринку в тій чи іншій ступені схвалюють дії адміністрації міста.

Збільшення інвестицій в готельний бізнес з боку влади міг би призвести до відновлення будівництва заморожених готельних проєктів, до покращення послуг в чинних готелях та як наслідок збільшення кількості номерного фонду в декілька сотень - це головні завдання які містяться в міській цільовій програмі розвитку туризму на період 2019-2021 рр., яка закріпила основні напрямки розвитку столиці, а саме: «Київ — місто на вікенд», «Київ подієвий», «Київ — головний туристичний хаб Східної Європи», «Київ — комфортне місто для далекомагістрального туриста». Такі покращення могли вивести Київ на середньоевропейський рівень [2].

У місті функціонують близько 130 готелів, сума котрих на сьогоднішній день відповідає 5,4% від загальної кількості готелів у країні. За минулий рік номерний фонд зріс лише на два нових готелі, які в сумі становлять 110 номерів. І загальна сума номерного фонду у Києві сягала позначки 10900. За даними з огляду ринку готельної нерухомості від Colliers International найбільша кількість готелів у Києві має трьохзірковий статус, далі йдуть чотирьохзіркові та п'ятизіркові. Фонд який в загальній сумі складає близько 11 тисяч номерів [6].

Вартість проживання в готелях досить широко диверсифікована. Середня вартість проживання в готелях преміального класу становить 6250 грн. за ніч, стандарт - 2500 грн, економ — 970 грн. При цьому максимальна вартість становить понад 8000, а мінімальна близько 320 грн за ніч. В загальному

середня ціна проживання у готелях столиці вартує 1050 грн. за добу. Для прикладу, можна навести ціну номера у Львові - 800, а в Одесі — 790 гривень за ніч.

Залежно від географічного положення середня вартість однієї ночі проживання неоднорідна. Чим ближче до бізнес-центру Києва, тим вище середня ціна номера. Так, наприклад, в Шевченківському районі розташована найбільша кількість готелів з найвищою ціною за проживання, а вже за десять кілометрів у Голосіївському районі вартість за номер буде значно нища, і вибір готелів буде теж невеликий.

Також багато аналітиків оцінюючи об'єм номерного фонду столиці називають зовсім інші цифри, включаючи в статистику не тільки готелі основних трьох класів, а й існуючі в місті міні готелі, хостели та інші об'єкти, котрі так чи інакше представляють послуги з розміщення туристів. Загалом вони виділяють: готелі, хостели та апартаменти. За даними M Consulting Group найбільша пропозиція у розміщенні спостерігається в секторі апартаментів які займають 70% ринку, готелі-19% [7].

У літній період в Києві від 5 до 10 тис.квартир здається в короткострокову оренду з добовою оплатою. Житло, що надається в найм, фактично становить другий номерний фонд міста, якщо врахувати, що в кожній квартирі, як мінімум, 2 спальних місця. Це і пояснює відмінність в оцінках обсягу номерного фонду.

Серйозний мінус у розвитку готельної індустрії становить низька кількість номерів. Станом на 2020 рік показник забезпеченості номерним фондом у розрахунку на тисячу жителів становить 3,5 номера на тисячу жителів, таким чином Київ посідає найнищу ланку серед кількості номерів у Центральній та Східній Європі. Для порівняння, можна навести дані Colliers International, де у Софії та Бухаресті - 5,2 номера, у Празі - 27,3 номера [3].

Окрім цього потрібно збільшити вклад державного бюджету в готельну індустрію, завдяки реалізації нової програми розвитку туризму в столиці. Для поліпшення цієї ситуації потрібно збільшити інвестиційний потік в розвиток туристичної індустрії яка б позитивно вплинула на індустрію розміщення.

За оцінками експертів, тільки на реалізацію програми розвитку готельної інфраструктури необхідно буде щорічно витратити 2-4 млрд грн. з коштів інвесторів. Однак далеко не всі інвестори вірять в перспективність вкладень в готельний бізнес. Багато аналітиків впевнені, що продаж пакетів акцій відомих київських готелів цілком позитивно сприяє розвитку готельного бізнесу. Але управління придбаними об'єктами, тобто акційними пакетами, залишає за собою власник, а він не завжди приймає вигідне для міста рішення.

Так, на сьогоднішній день в столиці не вистачає готелів туристського класу (3 і 4 зірки), а сегмент 5-зіркових готелів розвивається добре. Разом з тим залучення інвестицій в готельний бізнес йде складно, оскільки кошти доводиться вкладати на довготривалий період часу (табл. 2).

Таблиця 2

Середні терміни окупності готелів

Категорія готелів	Термін окупності (роки)	Прибутковість у відсотках	Вартість будівництва чи реконструкції (тис.долар./м ²)
5*	10	10-12	5-9
4*	8-10	11-13	-
3*	7-8	15-17	1,3-1,9
Міні-готелі	6-8	-	-
Грандіозні проекти	10-15	-	-

Будівництво елітного житла може скласти значну конкуренцію інвестиціям в готелі з точки зору окупності проекту. Тим більше, що місце, привабливе для будівництва готелю, не менш привабливо і для будівництва елітного житлового комплексу - у готелів і в елітного житла схожі потреби: близькість до центру, вид з вікна, розвинена транспортна інфраструктура і т.д.

З оголошенням міжнародного карантину попит на готелі у Києві почав знижуватися. За прогнозами учасників ринку, протягом 2020-2021 р. заповнюваність міських готелів буде менше ніж 40-50%. На сьогоднішній день значна частина номерів готелів порожня. Експерти зазначають, що близько 40% готелів закрили, інші ж скоротили більшість своїх працівників, працюючи в «рамках карантинних обмежень». Проте, навіть такі серйозні зміни не змогли вберегти готельєрів від втрати коштів. Найбільші збитки отримали преміальний сегмент гостиниць, оскільки основна складова гостей становить іноземний турист, відсоток котрих через закриття кордонів впав до нуля. На сьогодні втрати у туристичному сегменті країни нараховують більш ніж 1,5 млрд. доларів США [1; 5].

Разом з тим в найближчі роки адміністрація планує повернути відвідуваність туристами Києва до локальних цифр. Для цього до 2021 р. необхідно подвоїти обсяг готельного фонду міста. За оцінками експертів, у разі успішної реалізації цих планів забезпеченість готельними номерами досягне європейського рівня, тобто 7-9 номерів на тисячу туристів. Такої кількості готельних номерів за рік в українській столиці ще не було. У місті вже існують готелі, які майже збудовані, але знаходяться в стадії заморозки через нестачу коштів на будівництво. Однак навіть якщо відновити їхнє будівництво ці показники залишаться рекордними. Багато учасників ринку також вважають, що навіть у 2022 р. досягти заявленого введення готелів в місті не вдасться.

Що стосується туристських фірм, то глобальна «ковідна» криза щонайперше торкнулася туристичну галузь всіх держав, в тому числі й Україну. У ряді турфірм йдуть скорочення, не проходять платежі, під загрозою знаходиться здійснення деяких чартерних програм. В першу чергу криза торкнулася компаній, що працюють з корпоративними

клієнтами, через те, що оплата за тури, як правило, в цих випадках відбувається після надання послуги.

На початку 2020 року стало зрозуміло що потрібно удосконалити старий законопроект про туризм, який значно відстає від міжнародних. Тому на початку осені Міністерство культури та інформаційної політики спільно з парламентом та представниками туристичної галузі підготувало новий закон про туризм, який містить багато важливих нововведень. Новий закон передбачає захист туриста у разі припинення дій туристичного оператора завдяки введенню обов'язкової 10% фінансової гарантії [9].

Таким чином законопроект, пропонує збільшення фінансової відповідальності туристичних операторів з міжнародного туризму, є спробою адміністративного переділу ринку і лобіюванням інтересів страхових компаній великих турфірм. Проте навіть зміни в законі та прийняття нових проектів задля покращення ситуації що склалася в наслідок світової пандемії не зможуть допомогти у втратах туристичної сфери держави, які за підрахунками експертів на сьогоднішній день переїшли позначку в один мільярд доларів. Очікується, що можливо повернення старого стану справ у туризмі прийдеться чекати понад 2 роки.

Висновок

В умовах економічної кризи, що склалася через поширення коронавірусу у світовому готельному бізнесі спостерігаються дві тенденції — скорочення бізнес-поїздок і агресивна демпінгова політика великих готелів з великим номерним фондом, що негативно позначається на роботі готелів з малим номерним фондом, оскільки в боротьбі за клієнта вони змушені знижувати ціни.

Протягом 2020 р. середня заповнюваність київських готелів буде перебувати на позначці нижче 40-50%, і минути фінансову кризу без втрат туристичній сфері не вдасться. Реальний стан справ у туристичній сфері буде видно на початку 2021 р.

Література

1. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні [Електронний ресурс] // The page. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus>.

2. Литвинчук Я. Ринок готельної нерухомості в Києві: Підсумки 2019 року. Cushman & Wakefield / Яна Литвинчук., 2019. – С. 2-8 .
3. Литвинчук, Я., Кляцька, А., & Терзов, В. Дослідження: Готельний ринок Києва на карті Європи [Електронний ресурс] // Cushman & Wakefield. - Режим доступу: <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/doslidzenna-gotelnoi-rinok-kieva-na-karti-evropi>.
4. Мархонос С. М., Турло Н. П. Діагностика трансформації готельного господарства м. Києва / С. М. Мархонос, Н. П. Турло. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_40.
5. МКІП: Уряд розблокував рахунки НСТУ [Електронний ресурс] // Міністерство культури та інформаційної політики України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://mkip.gov.ua/news/3733.html>.
6. Обзор рынка готельної нерухомості [Електронний ресурс] // Colliers International. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.colliers.com/uk-ua/research/1q-2019-kyiv-market-overview-hotels>.
7. Обзор готельного рынка Києва [Електронний ресурс] // Consulting Group – Режим доступу до ресурсу: <https://m-cg.com.ua/kyiv-hotels-2016-2017/>. Паралюш М. Готельний ринок після локдауну. // Commercial Property. – 2020. – С. 24–26.
8. Повышение конкурентоспособности готельного бизнеса в рыночных условиях [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. - Режим доступа: <http://www.uecs.mcnip.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=43>.
9. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про туризм" та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70072.
10. Ужасные итоги для готелиц Європи [Электронный ресурс] // Интернет-журнал о готелицах. - Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-22596/0>.

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ КОРЕЙСЬКОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

Іващенко А.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанного бізнесу і туризму, Вінницького Національного Аграрного Університету, Вінниця

Довженко К.В.

Національний університет біоресурсів і природокористування України Київ

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE KOREAN HOTEL INDUSTRY'S ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT

Ivashchenko A.

candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of Management of foreign economic activity, hotel and restaurant business and tourism Vinnitsia National Agrarian University, Vinnitsia

Dovzhenko K.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine Kiev

АНОТАЦІЯ

У даній статті відображено вплив корпоративної соціальної відповідальності з організаційної точки зору, особливо на залученість співробітників, на прикладі корейської готельної індустрії. Результати проведеного дослідження з використанням аналізу, свідчать про те, що цінність певних форм відповідальності позитивно оцінюється співробітниками і робить позитивний вплив на організаційну залученість.

ABSTRACT

This article reflects the impact of corporate social responsibility from an organizational point of view, especially on employee's involvement, such as the Korean Hotel Industry. The results of the conducted study with the analysis, indicate that the value of certain forms of responsibility is positively regarded by employees and has a positive effect on organizational engagement.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, організаційна прихильність, глобальні корпорації, багатонаціональний бізнес, отримання прибутку, готельні менеджери, індустрія гостинності.

Keywords: corporate social responsibility, organizational commitment, global corporations, multinational businesses, to make a profit, hotel managers, hospitality industry.

Setting the problem

The British economic journal *Fortune* chooses and rates the top 100 businesses that pay tribute to society and the world annually by the amount of social contribution among the Fortune 500 companies. Four Korean firms, SK, Hyundai Motors, LG and Samsung Electronics, were part of the "highest social responsibility list of *Fortune Magazine*" last year, while BP (British Petroleum) and Barclays of Britain are ranked first and second, and many Japanese companies such as Toshiba, Sony, Toyota Motors are ranked in the top 50.

Business ethics and corporate social responsibility (CSR) have become an important concern in the world as companies expand and broaden their size. Investors also demand businesses to play a part in solving concerns such as the environment, labor, human rights and social justice policies, in addition to profit benefits that equal their economic strength.

For companies, satisfying social needs and optimizing income at the same time has not been an easy job, and for that reason, CSR has been a minor element in controlling businesses in recent years. The influence of the new CSR practices of the company, however, began to attract further traction in reality. Many of the world-renowned corporations expend money on their CSR operations, and they understood that CSR is the right tactic for the long-term profit-maximizing strategy of the organization.

An organization can "do well by doing well" by strategically exercising CSR; in other words, it can make a profit and make the planet a healthier place at the same time, and it is a way to prosper all corporations and community that Porter and Kramer call the strategic philanthropy of the win-win situation [15, 23].

CSR can be regarded as an important management technique, and can also be a key factor in business. In addition, responsibility-sharing management is becoming a survival tactic for multinational corporations, and organizations have been needed by stakeholders to take further action in the United States on social contribution practices. Thus, the practice of CSR is an intervention in the success of the company; it must therefore be clearly prepared, closely monitored and periodically evaluated [4, 15].

Organizations today go beyond donating capital to provide active guidance and expertise to help address social issues. Global corporations have strengthened or reformed their market identities for decades by donating money grants to the society, but simply donating money is no longer a successful way to achieve comparative advantages. The obligation of society for corporations is not only limited to the capital donation, but also to the engagement and practice of CSR activities [5].

In reality, the multinational businesses that have been carrying out social contribution operations, usually the Bill & Melinda Gates Foundation and the Partner Shop of Ben & Jerry, can be easily identified and now we call them social enterprises. The businesses have strengthened their image and the world's buyers have placed a deep faith in them. On the other hand, everyone remembers the Nike sweatshop scandal, the story of Nike's labour violence that gave an indication

of the company's failure in CSR to the anti-sweatshop campaign in Mexico and the US.

As it has been mentioned above, even though CSR in recent decades may be regarded as voluntary corporate engagement, it should be considered by the corporation as an indispensable obligation to succeed in today's market climate.

In Russia, the question of corporate social responsibility has been the focus of a significant, if not uncontroversial, development in recent years, and ample voluntary movements have taken place on the part of the more conscious and strategically thinking segment of private companies. And CSR-related improvements are slow to occur within large and medium-sized state and state-controlled enterprises [21].

SERI's latest CSR research, Elements of Sustainable Development Corporation, reported that CSR practice has helped to improve the sales, market image, credibility, and value of tangible and intangible assets of the organization.

A strong reputation increases the appeal of the brand from a demand-side viewpoint, which in essence, increases the goodwill of the organization. In order to recruit, maintain, and inspire professional workers, a strong reputation is important from a supply-side perspective [15].

Several CSR tests have been performed for a long time to validate the relationship between CSR and brand identity, corporate reputation and financial efficiency, and these have shown that CSR has beneficial effects on creating and enhancing brand image and confidence and optimizing performance. And from a market viewpoint, researchers suggest that CSR will boost a company's competitiveness. There is however very minimal research on the relationship between CSR and corporate organizational dedication or the confidence of workers in their businesses. In other words, the bulk of field experiments have been advanced on the customer side, other than on the organizational side [3, 25, 9].

The goal of this analysis was to figure out if CSR practice has an internal impact on operational success in specific areas of the hotel industry. The author performed a survey about how hotel workers understood the CSR action of their businesses and assessed the degree of involvement with the CSR operations of the organization. Since the organizational participation of workers is considered a critical element in the organizational success of the hospitality sector, this would be a major initiative for the industry.

Analysis of recent research and publications

The CSR Concept. Since Bowen first determined the term CSR as universal, Davis generalized the concept of CSR to encompass organizations and corporations, relating to the responsibilities of companies to implement such strategies, to make those choices, or to obey those lines of behavior that are appropriate in terms of society's priorities and values. Steiner developed the term generally as a social contract between business and community relating to the corporate effect on society's wellbeing, and Davis and Blomstrom as the administrative responsibility to take steps to protect and promote both the welfare of society as a whole and

the benefit of or-profits. Finally, Brown & Dacin conceptualized CSR as the status and actions of the company in relation to its assumed social obligations [8, 9].

The principle of CSR was researched and embodied by many scientists such as Carroll, Sen & Bhattacharya, Porter & Kramer, and Gupta & Pirsch based on the concept of CSR. [12, 25, 24, 18].

Carroll proposed that the fiscal, legal, ethical, and discretionary categories of market success would be embodied by social responsibility. Economic responsibility, according to Carroll, is essentially the social responsibility of businesses to manufacture products and services that society needs and to market them at a profit. Judicial obligation, in the case of economic responsibility, must be fulfilled concurrently with the rules and legislation that the corporation is supposed to run. Ethical obligations are additional actions and attitudes that are not generally codified into legislation but are nonetheless expected by members of society to be company. Finally, discretionary obligations are strictly voluntary, and are motivated only by the willingness of a corporation to act in social roles that are not mandated, not required by statute, and not often commonly requested of corporations in an ethical context, such as making philanthropic contributions [12].

Windsor reaffirmed that economic and legal obligations are socially important, that ethical responsibility is socially required, that philanthropy is socially needed, and that any of these responsibilities is part of a company's overall social responsibility [27].

In view of the conceptualization of CSR, Sen & Bhattacharya reduced the CSR initiatives pursued by 600 corporations to six large realms in the Corporate Social Ratings Monitor: 1) community engagement (e.g. support for arts and wellness services, socially vulnerable school and housing projects, generous/innovative giving), 2) integration (e.g., reports and initiatives of diversity focused on sex, color, family, sexual identity, and disability, or lack thereof, inside and outside the company), 3) employee support (e.g. respect for wellbeing, job protection, integrity, etc.), 4) climate (e.g. environmentally sustainable goods, handling of hazardous waste, use of ozone-depleting materials, animal monitoring, prevention of emissions, recycling), 5) non-U.S. Operations (e.g. international labour policies, operations in countries that violate human rights) and 6) goods (e.g. product protection, R&D/innovation, marketing/contracting disputes, antitrust disputes) [25].

Four justifications for CSR were stated by Porter & Kramer: moral responsibility, sustainability, operating license, and credibility. They found out that corporations have the moral obligation, "duty to be decent people and to do the right thing," and in the Industry for Social Responsibility objective, it is prevalent. Sustainable development is described as meeting present needs without undermining future generations' capacity to fulfill their own needs. Transparency and philanthropy can lead to a society's sustainability. The operating license requires implicit or formal licenses. Governments, societies and various other parties are responsible for doing business. Finally, the prestige of an organization as a CSR initiative would boost its profile, reinforce its brand and enliven morale [24].

Carroll claimed that businesses need to make a profit, uphold the rules, be fair and be a responsible corporate citizen, and CSR has been reaffirmed by Gupta & Pirsch in four interrelated subcomponents: economic law, ethics, and philanthropy. Although CSR is inextricably related to corporate ethics, it is a more inclusive conceptualization of the obligation of corporations to society as a whole that incorporates their more basic ethical obligations to adhere to a collection of moral standards or ideals in business behaviour. In other words, ethical conduct within an organization by people or organizations is socially responsible, but CSR goes beyond reasonable corporate ethics to represent the moral responsibility of that company to maximize its positive effect and minimize its negative influence on society [13, 18].

In this research, Carroll and Gupta & Pirsch's broad-based conceptualizations of CSR are adhered to as four components; economics, law, ethics, and philanthropy [13, 18].

CSR Benefits. The claim that organizations benefit from CSR has been confirmed by several scholars. Gupta & Pirsch concluded that organizational survival and sustainability are related to the successful accomplishment of the top goals of their respective partners, both economic (e.g. benefit maximization) and non-economic (e.g. corporate social performance). Many other researchers have said that organizations are compensated in forms that meet with the demands of clients to be more socially responsible [18].

First, CSR has a favorable impact on the brand of the company and the credibility of organizations in the opinion of consumers [7, 19, 25, 16].

The strengthened brand and credibility and the advantages of processes and goods, such as effective usage of energy and waste avoidance, will enhance the productivity of businesses [16]. CSR also boosts the product growth of consumers and strengthens overall customer support. It prevents unfavorable press and customer boycotts and adverse business pressures, and other CSR-related risks are minimized or reduced by individuals [15, 20].

CSR leads indirectly to sales growth through enhanced brand awareness or directly through CSR-driven product or business development [25].

CSR lowers expenses, offers tax and funding incentives favorably affect the organization's overall financial performance [15].

Finally, CSR actively and implicitly affects jobs. It helps recruit and retain high-quality workers, and employees are more inspired by the enhanced prestige of CSR. Employee efficiency is also increased by CSR [15, 20].

In short, Weber identified numerous CSR benefits into five CSR Market benefits clusters: (1) positive impact on the brand and credibility of the company, (2) positive effects on employee morale, engagement and recruiting, (3) cost savings, (4) improved income from higher sales and market share, and (5) elimination or control of risk linked to CSR [26].

In internal and external ways, CSR obviously gives many advantages to the group as above and we

tried in this analysis to figure out the advantages of CSR based on organizational behavior.

Organizational Commitment. Organizational commitment (OC) can be defined as the strength of the identification of a participant with an engagement with a particular organization, and refers to the allegiance of an employee to the organization, identification with the organization (i.e. confidence in the organization and internalization of organizational objectives), and interest in the organization (i.e. personal activity rendered for the sake of organization). In other words, it is a stabilizing power that connects employees to organizations and has consequences for the employee's continued membership in the organization, a connection to the whole organization and not to the task, work community, or conviction in the value of work itself. The sense of binding or connecting the person to the organization is expressed in the concept of OC [22].

Meyer & Allen suggested a three-component OC model: (1) affective interaction that relates to the connection of an employee to the identification with an interest in an organization, (2) ongoing commitment that is the awareness of an employee of the expenditures involved with leaving an institution, and (3) normative commitment that relates to the feelings of responsibility of an employee to continue with his or her organization, both of which binds people to their organizations. The essence of the psychological bonding of and OC portion with the organization is expressed by a distinction between these three.

The value of OC lies in the dynamic interaction between the institution and the individual and the degree to which other beneficial work habits (e.g. citizenship behaviors, in-role job performance) are promoted by dedication to an organization. And as Griffin & Hepburn clarified, it is important that recognizing and fostering the organization's dedication is essential to the organization's success and efficacy. Lack of OC has adverse consequences such as higher attrition rate and turnover intent; higher absenteeism and tardiness; lower performance that impacts productivity and effectiveness of the company. Again, the degree of OC is linked to the purpose and efficiency of the employee in terms of turnover [17, 4].

Justice, confidence, and work satisfaction are the important factors that affect OC, and they have a direct and indirect impact on each other. Justice expectations throughout the procurement phase influence the organization's consequent confidence, and procedural justice has a substantial and constructive impact on OC throughout the partnership. Confidence in the company impacts crucial results such as OC and the conduct of corporate citizenship and management trust has a positive impact on OC. OC is favorably related to worker satisfaction, and corporate trust mediates the relationship between fairness and employee performance, such as job satisfaction and OC [14, 17, 2].

In addition, total work satisfaction from management support and equal care has a favorable impact on OC, i.e. job satisfaction is a determinant of OC. On the contrary, OC is mainly correlated with work satisfaction, and both are positively linked [22].

The purpose of research

The purpose of the research is to study the impact of both CSR and OC on other organizational advantages or on various organizational saviors, to determine the important factors that affect OC and to define accurate CSR measuring indicators in order to create a more comprehensive and stable model.

Presentation of basic research material

The hotel workers who work full-time are the target demographic of this report. In downtown Seoul, five super deluxe hotels (Hilton, Westin, Sheraton, InterContinental, and Hyatt) were chosen, and fifty questionnaires were given to each hotel employees. Of the total of two hundred and fifty questionnaires, two hundred and thirty-seven useful questionnaires were returned, with a 94.8 percent response rate. There were three sections of the questionnaire: CSR, OC, and emotional elements. The survey was performed for 21 days (1-21 July). Pre-testing was carried out to assess the face validity of the measurement scale, and then the final questionnaire was prepared.

In the area of hospitality management, hotel managers and academic scholars were first asked to explain the complied objects and include opinions on whether they felt that they were suitable for assessing CSR and OC [3, 8].

To further refine the list of products, a pre-test was performed with fifty hotel workers. Accordingly, changes have been made based on the pre-test responses, such as clarifying ambiguous terms and enhancing the general format of the questionnaire.

This research focused on the impact of CSR, especially on organizational engagement, from an organizational viewpoint. This research analyzed the direct relationship between CSR and OC in the hospitality sector to investigate the effect, and the findings concluded that CSR had a positive impact on OC. The ethical and moral obligation and economic duty of CSR had a positive influence on OC in depth, and there was no effect of philanthropic responsibility on it.

As a result, the most positive impact on OC was the ethical and legal element of CSR. The analysis shows that the value of ethical accountability is favorably regarded by workers and it has a positive effect on organizational engagement. In recent years, hospitality industry associations have made attempts to consistently stress the moral code and ethical obligations within the organization and between the organization and community to their employees through professional instruction. The actions of the companies lead to a positive employee's outcome, supporting them to be more attached to their business. Therefore a relentless effort is needed to enhance the corporate commitment to ethical obligation of the organization.

Secondly, OC is also favorably impacted by economic liability. The author analyzed the most popular hotels in the Korean economy, and the founders of the organizations are closely related to the economic performance of their companies. This suggests that if they are commercially successful, the participants would most likely be faithful to their businesses.

Finally, this report did not find any clear relationships between CSR and OC's philanthropic obliga-

tions. This outcome may be induced by employee's little knowledge of the philanthropic functions of the company. The philanthropic obligation demonstrates the lowest mean value of CSR attributes.

This either means that hospitality business organizations perform a limited amount of philanthropy or social contribution programs, or that workers do not truly appreciate the activities of their organizations in society. Organizations in the hospitality industry should be more involved in the practice of CSR, particularly philanthropy, whether the former or the latter. In addition companies can use newsletters and message boards to interact more efficiently with their workers so that they can more easily understand the company's attempts to support the community and society. Supporting staff to voluntarily engage in philanthropy can also be a smart way to more effectively educate them about the efforts of the corporations.

Conclusions

In conclusion, CSR benefits the organization not only externally, as many research reports have suggested, but also internally in organizational participation. For an entity to coexist in society as a viable organization in the long term, the CSR is an important and strategic instrument.

Hospitality companies should regard CSR as an important management technique and a beneficial potential apparel strategy.

Finally, the shortcomings of the analysis should be answered in order to offer guidance for future studies. In a single hotel - the Korean super deluxe hotels - the suggested hypothetical SEM model of CSR and OC has been checked. Replications of this analysis should be made in or with other deluxe hotels. The study of the outcomes is somewhat limited. Such an application can also help researchers define accurate CSR measuring indicators and create a more comprehensive and stable model.

References

1. Anderson J., Gerbing D.W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach / Anderson J., Gerbing D.W. // *Psychological Bulletin*. - 1998. - Num. 13. - P. 411-423.
2. Ayree S., Budhwar P.S., Chen Z.X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model / Ayree S., Budhwar P.S., Chen Z.X. *Journal of Organizational Behavior*. - 1992. - Num. 23(3). - P. 267-285.
3. Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability / Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. // *Academy of Management Journal*. - 1985. - Num. 28(2). - P. 446-463.
4. Becker T.E., Robert S.B., Daniel M.E., Nicole L.G. Foci and bases of employee commitment: implications for job performance / Becker T.E., Robert S.B., Daniel M.E., Nicole L.G. // *Academy of Management Journal*. 1996. - Num. 39. - P. 464-482.
5. Bhattacharya C.B., Sheth J.N. Instilling social responsibility through marketing research field projects / Bhattacharya C.B., Sheth J.N. // *Marketing Education Review*. - 1996. - Num. 6(2). - P. 23-32.
6. Brashear T.G., Manolis C., Broks C.M. The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover / Brashear T.G., Manolis C., Broks C.M. // *Journal of Business Research*. - 2005. - Num. 58. - P. 241-249.
7. Brown T.J., Dacin P.A. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses / Brown T.J., Dacin P.A. // *Journal of Marketing*. - 1997. - Num. 61(1). - P. 68-84.
8. Brown B.P., Zablah A.R., Bellenger D.N. The role of mentoring in promoting organizational commitment among black managers: an evaluation of the indirect effects of racial similarity and shared racial perspectives / Brown B.P., Zablah A.R., Bellenger D.N. // *Journal of Business Research*. - 2008. Num. 61(7). - P. 732-738.
9. Burke L., Logsdon J.M. How corporate social responsibility pays off / Burl L. // *Long Range Planning*. - 1996. - P. 29(4). - P. 495-502.
10. Burke C.S., Sims D.E., Lazzara E.H., Salas E. Trust in leadership: A multi-level review and in tegration / Burke C.S., Sims D.E., Lazzara E.H., Salas E. // *The leadership Quart P*. 606-632.
11. Butler J.K. Jr. Toward understanding and measuring conditions of tru of trust inventory / Butler J.K. Jr. // *Journal of Management*. - 1991. - Num. 17. - P. 643-663.
12. Carroll A.B. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Pert // *Academy of Management Review*. - 1979. - Num. 4(4). - P. 497-505.
13. Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral organizational Stakeholders / Carroll A.B. // *Business Horizons*. - 1991. - July/August. - P. 39-44
14. Celani A., Deutsch-Salamon S., Singh P. In justice we trust: A model of the organization in applicant reactions to the selection process / Celani A., Deutsch-Salamon S., Singh P. // *Resource Management Review*. 2008. - Num. 18. - P. 63-76.
15. Epstein M.J., Roy M.J. Sustainability in action: Identifying and measuring the key drivers / Epstein M.J., Roy M.J. // *Long Range Planning*. - 2001. - Num. 34(5). - P. 585-604
16. Falck O., Heblich S. Corporate social responsibility: Doing well by doing good / Falck O., Heblich S. // *Business Horizons*. - 2007. - Num. 50. - P. 247-254.
17. Gray E.R., Balmer J.M.T. Managing corporate image and corporate reputation / Gray E.R., Balmer J.M.T. // *Long Range Planning*. - 1998. - Num. 31(5). - P. 695-604.
18. Griffin M., Hepburn J. Side bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional offices / Griffin M., Hepburn J. // *Journal of Criminal Justice*. - 2005. - Num. 33. - P. 611-625.
19. Gupta S., Pirsch J. The influence of a retailer's corporate social responsibility program on reconceptualizing store image / Gupta S., Pirsch J. // *Journal of Retailing and Consumer Service*. - 2008. Num. 15(6). - P. 516-526.

20. Heal G. Corporate social responsibility: An economic and financial framework / Heal G. // *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*. - 2005. - Num. 30(3). - P. 387-409.
21. Kostin A. Russia: The evolving corporate responsibility landscape / Kostin A. // *Compact Quarterly*. - 2007. - Num. 16. - March. - P. 14-21.
22. Meyer J., Herscovitch L. Commitment in the workplace: Toward a general model / Meyer J., Herscovitch L. // *Human Resource Management Review*. - 2001. - Num. 11. - P. 299-326.
23. Porter M.E., Kramer M.R. The competitive advantage of corporate philanthropy / Porter M.E., Kramer M.R. // *Harvard Business Review*. - 2002. Num. 80(9). - P. 48-58.
24. Porter M. E., Kramer M.R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility / Porter M. E., Kramer M.R. // *Harvard Business Review*. - 2006. Num. 84(12). - P. 78-92.
25. Sen S., Bhattacharya C.B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility / Sen S., Bhattacharya C.B. // *Journal of Marketing Research*. - 2001. Num. 8. - May. - P. 225-243.
26. Weber M. The business case for corporate social responsibility; A company-level measurement approach for CSR / Weber M. // *European Management Journal*. - 2008. - Num. 26(4). - P. 247-261.
27. Windsor D. The future of corporate social responsibility/ Windsor D. // *International Journal of Organizational Analysis*. - 2001. - Num. 9(3). - P. 225-56.

ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Жаріков А.Ю.

аспірант кафедри фінансів,

Київський національний торговельно-економічний університет

STATE FINANCIAL POLICY IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

Zharikov A.

Kyiv National University of Trade and Economics,

postgraduate student of the Department of Finance

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність державної фінансової політики у системі соціально-економічного розвитку країни. Визначено доцільність розбудови інструментарію перспективного бюджетного планування, що підвищить якість управління бюджетним процесом. Посилення ролі бюджетної політики в регулюванні соціальних і економічних процесів потребує покращення якості відповідних фінансово-економічних інститутів. Показано обґрунтування положень координації бюджетно-податкової політики з урахуванням економічної циклічності. Розвинуто підходи до економічної сутності державної фінансової політики, яку можна представити як складову суспільного розвитку, що полягає у використанні та реалізації сукупності відповідних економічних заходів, механізмів фінансово-економічного регулювання у взаємозв'язку з стратегічними пріоритетами розбудови країни з метою забезпечення суспільних потреб, збалансованого, довгострокового розвитку національної економіки.

ABSTRACT

The article reveals the essence of public financial policy in the system of socio-economic development of the country. The expediency of developing the tools of long-term budget planning, which will improve the quality of budget process management, has been determined. Strengthening the role of fiscal policy in regulating social and economic processes requires improving the quality of relevant financial and economic institutions. The substantiation of provisions of coordination of budgetary and tax policy taking into account economic cyclicity is shown. Approaches to the economic essence of public financial policy, which can be presented as a component of social development, which consists in the use and implementation of a set of appropriate economic measures, mechanisms of financial and economic regulation in conjunction with strategic priorities of the country to ensure social needs, balanced, long-term development of the national economy.

Ключові слова: державна фінансова політика, фінансові відносини, бюджетна політика, податкова політика, фінансовий механізм, соціально-економічний розвиток країни.

Keywords: public financial policy, financial relations, budget policy, tax policy, financial mechanism, socio-economic development of the country.

Постановка проблеми. Розробка державної фінансової політики потребує застосування системного підходу з огляду на певну відокремленість функціональних повноважень інституцій, що здійснюють прогнозування, планування її основних

показників. Важливим є обґрунтування концептуальних положень координації бюджетно-податкової політики з урахуванням економічної циклічності. При формуванні стратегії та відповідних заходів фінансо-

