

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.02 – МКР. 1955 «С» 2021.11.15. 001. ПЗ

НЕЧИНОРЕНКО

АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ІННІ неперервної освіти і туризму

УДК 338.486.2:331.101.3

ПОГОДЖЕНО

Директор

ІННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В. о. завідувача кафедри готельно-ресторанної справи та туризму

Іван ГРИЦЕНКО

(підпис)

Інна ЛЕВИЦЬКА

(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Мотиваційний механізм управління туристичним підприємством та шляхи його удосконалення»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д. е. н., професор

Інна Левицька

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д. е. н., професор

Інна ЛЕВИЦЬКА

(підпис)

Виконала

Анастасія НЕЧИПОРЕНКО

(підпис)

КИЇВ – 2022

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри  
готельно-ресторанної справи та туризму  
д.е.н., професор **Інна ЛЕВИЦЬКА**

«16» грудня 2021 р.

ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТЦІ

Нечипоренко Анастасії Олександрівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

(шифр і назва)

Освітня програма «**Управління туристичним та готельно-ресторанним  
бізнесом**»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Мотиваційний механізм  
управління туристичним підприємством та шляхи його удосконалення**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 15.11.2021 р. №1955 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2022.11.08

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1.

2.

3.

Дата видачі завдання «16» грудня 2021 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Завдання прийняв до виконання

**Інна ЛЕВИЦЬКА**

підпис

**Анастасія НЕЧИПОРЕНКО**

підпис

ЗМІСТ	
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ	7
1.1. Економічний зміст і структура системи мотивації праці у сфері обслуговування	7
1.2. Сучасні теорії мотивації праці й особливості їх застосування в умовах конкурентного середовища	23
1.3. Методичні підходи щодо діагностики стимулювання праці в туристичній сфері	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»	30
2.1. Дослідження туристичної діяльності як середовища функціонування туристичного підприємства	45
2.2. Характеристика складових механізму фінансово-господарської діяльності туристичного центру «Пан Вояж»	56
2.3. Аналіз показників використання персоналу як основи формування мотиваційного механізму управління	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»	74
3.1. Напрямки мотивації і стимулювання трудової активності персоналу	74
3.2. Пропозиції по удосконаленню механізму управління туристичним центром «Пан Вояж»	80
3.3. Шляхи підвищення ефективності мотивації праці персоналу	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

З початку повномасштабного вторгнення туризм в країні скоротив свою діяльність. Все ускладнюється тим, що Україна, як і багато інших держав світу, ще не повністю оговталася після пандемії коронавірусу. Галузь знову повернулася до збитковості і не змогла досягти показників 2019 року.

Говорити про зовнішній туризм навіть не приходиться з відомих причин. По-перше, у великої кількості громадян зросли витрати та зменшилися доходи. По-друге, військовозобов'язані не мають змоги виїздити за кордон з сім'єю, навіть якщо у них є на це кошти. По-третє, існують складнощі, пов'язані з логістикою. Також не треба очікувати прибуття великої кількості іноземних туристів до того часу, доки в країні не буде безпечно. А ті, що відвідують Україну сьогодні – це в першу чергу представники закордонних ЗМІ та співробітники відомств, що переміщуються по країні з робочою метою.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки зростають роль і значення перебудови системи мотивації та соціально-трудових відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності соціально – економічної мотивації персоналу, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівника. Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Науковці Ф. Герцберг, П. Друкер, М. Мескон, А. Колот, А. Леонт'єв, Г. Олінцова, А. Омаров, О. Пушкар, В. Травін, Е. Уткін у своїх працях розглядали дану тему. Тому

сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Ринкові відносини, вимагають вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки — підприємства. Практичне використання такого досвіду — одне з першочергових завдань.

Економічна ситуація більш вимоглива до керівників, ніж планова. В зв'язку з цим необхідна цілковито нова концепція розвитку організації, яка була б життєздатна в нових господарських умовах. Якщо рівень мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей недостатній, менеджерам необхідно переглянути систему винагороди за працю. Підхід менеджера до

спонукання підлеглих до праці визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, виконують прийняті рішення. Свідома діяльність

індивіда на виробництві і в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовнюють його поведінку в соціальному оточенні: сім'ї, трудовому колективі, соціальній групі, суспільстві. Тому з'ясування психологічних основ такої поведінки починається із загального психологічного аналізу індивіда.

Менеджерів завжди цікавили мотиви, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Актуальність цієї проблеми наростала з розширенням особистих свобод, перетворенням працівника в часткового підприємця, внаслідок чого традиційні заходи стримування і пригнічення переставали

спрацьовувати. Тому в системі функцій менеджменту особливо важливим є мотивування. Мотивування як функція менеджменту — стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення. Цю функцію можна розглядати як загальне мотивування

працівника до продуктивної праці і як мотивування в контексті реалізації різноманітних управлінських рішень.

Ґрунтуючись на сучасній парадигмі розвитку національної економіки, зорієнтованої на підвищення рівня та якості життя населення з метою

зменшення не прогнозованих втрат для виробничих систем виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних положень та подальший розвиток науково-методичного забезпечення щодо формування механізму мотивації управління підприємством. Поставлені такі завдання:

- визначити суть та значення управління підприємством;
- розкрити тенденції розвитку мотивації працівника;
- мотивування як загальна функція менеджменту;
- провести дослідження туристичної діяльності як середовища функціонування туристичного підприємства;
- проаналізувати показників використання персоналу як основи формування мотиваційного механізму управління;
- надати характеристику складових механізму фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести дослідження туристичної діяльності як середовища функціонування туристичного підприємства;
- проаналізувати показників використання персоналу як основи формування мотиваційного механізму управління;
- надати характеристику складових механізму фінансово-господарської діяльності підприємства;
- запропонувати напрямки мотивації і стимулювання трудової активності персоналу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності мотивації праці персоналу;
- надати пропозиції по удосконаленню механізму управління підприємством.



Об'єктом дослідження є процес мотиваційного механізму управління підприємством.

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти управління підприємством.

Дипломна робота виконана на матеріалах Туристичного центру «Пан Вояж» який формує і реалізує туристичні продукти, а також займається, кваліфікованим перекладом на інші мови, послугами нотаріального оформлення і легалізацією документів в Міністерстві Юстиції і Міністерстві іноземних справ. Підприємство займається також реалізацією туристичних пакетів. Фірма ставить перед собою цілі економічного розвитку внутрішнього ринку, розширення ринку збуту туристичних путівок.

Теоретичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали положення, що сформульовані світовою та вітчизняною економічною наукою в цілому та існуючі сьогодні Закони України, що стосуються різних аспектів даної теми.

В процесі дослідження застосовувалися методи економічного аналізу, порівняння, графічний матеріал тощо. Робота проілюстрована рисунками та діаграмами, розміщена 108 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПЦІЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЙНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ  
ТУРИЗМУ1.1. Економічний зміст і структура системи мотивації праці у сфері  
обслуговування

Процес становлення ринкової економічної системи привертає увагу науковців і практиків до мотиваційної функції управління, розкриття та використання її можливостей.

Основним об'єктом мотивації економісти, соціологи та правознавці називають працю та трудову діяльність, розуміючи під терміном «праця» дії людей, спрямовані на створення матеріальних і культурних цінностей [39] заради задоволення власних потреб, а під терміном «трудова діяльність» - діяльність в умовах суспільного поділу праці, наявності партнерів і конкурентів.

У сучасних дослідженнях, присвячених проблемам управління, неодноразово піднімалось питання етимології слів «стимулювання» та «мотивація» праці [37, 58] та їх вживання в різних галузях знань. Науковці наполягають на неприпустимості ототожнення понять і необхідності їх розмежування. Так, Н.О. Мазур, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук вважають, що мотив - це «внутрішня спонука людини, яка має певні потреби і переслідує певні цілі, до дії» [37], мотиви формуються доорганізаційним життєвим досвідом особи, її вихованням, навчанням, впливом поза організаційного оточення [58]. Натомість стимул - зовнішній вплив на діяльність і поведінку індивіда, а процес стимулювання полягає у виборі та застосуванні стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій [37].

Співвідношення процесів мотивації та стимулювання праці трактується у літературі досить неоднозначно.

Решетов В.О. наголошує, що «мотивації, як процесу вибору трудової діяльності, передує мотив як стимул до цієї діяльності, котрий, в свою чергу, є похідною від певної потреби» [46, с. 9].

Існує думка, що «мотивація та стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перша спрямована на зміну існуючого стану, інше - на його закріплення, проте вони доповнюють одне одного». Відповідно, якщо зважити, що мотивація - зміна системи мотивів

людини, то ця зміна відбувається під цілеспрямованим впливом стимулів, тобто цілком очевидним є логічний ланцюг, наведений у численних працях з управління персоналом, «потреби => стимули => мотиви => дії» [4, 8, 16, 21, 27, 32, 33 та ін.]. Необхідно зауважити, що самі стимули можуть бути

стохастичні - тобто випадкові, не регульовані суб'єктом управління (роботодавцем, менеджером) і цілеспрямовані, за допомогою яких суб'єкти управління впливають на працю та трудову діяльність [37, с. 8].

Процес стимулювання праці або трудової діяльності реалізується в певній соціально-економічній системі, що являє собою сукупність

взаємодіючих суб'єктів і об'єктів мотивації. У широкому розумінні, суб'єктами мотивації в туристичній сфері є державні та регіональні органи управління туризмом, відповідні громадські організації та підприємства туристичної сфери, а точніше - органи управління підприємствами, що займаються

створенням умов, за яких активна трудова діяльність дає заплановані заздалегідь результати, стає запорукою задоволення потреб конкретних працівників і суспільства в цілому. Іншими словами, на кожному з названих рівнів відбувається розробка та застосування специфічних механізмів

стимулювання, дії яких зумовлюють способи реалізації мотивацій відповідних об'єктів.

Щоб краще зрозуміти економічний зміст систем стимулювання в туризмі, розглянемо детальніше структуру цієї сфери економіки та процеси, що в ній відбуваються.

Отже, туристична сфера - як «сфера задоволення потреб населення в послугах, пов'язаних з відпочинком та змістовним проведенням дозвілля в подорожі» [36, с. 36] - окремої територіальної одиниці формується завдяки групі факторів. Основною передумовою розвитку в регіоні іноземного та внутрішнього туризму є наявність на його території туристсько-рекреаційних ресурсів, що здатні зацікавити потенційних споживачів туристичних послуг.

Туристсько-рекреаційні ресурси це сукупність природних і створених людиною предметів та явищ довкілля, що використовуються в сфері туризму як об'єкти зацікавлення туристів і похідні компоненти для створення туристичного продукту [50, с. 47].

Саме ресурси виступають «реалізуючими, локалізуючими чинниками, що визначають первинну туристично-рекреаційну спеціалізацію території». Навколо цих ресурсів поступово починає формуватись туристична інфраструктура, складовими якої сучасні науковці називають підприємства розміщення, харчування, заклади санаторно-курортної сфери, культури та розваг, транспортну сітку. Ці підприємства є виробниками основних туристичних послуг у межах певної території. Необхідно зауважити, що попит на подібні послуги часто концентрується за межами територіальної одиниці та залежить від політичної, економічної, екологічної, криміногенної ситуації в регіоні. Поряд з виробниками основних послуг, туристичний попит задовольняють підприємства й організації, що займаються виробництвом додаткових послуг.

Із розвитком ринкових відносин у регіоні з'являється ще одна складова туристичної інфраструктури - так званий сектор туроперейтингу [20, 36].

Основним товаром підприємств цього сектору є туристичний продукт - турпоїздка за певним маршрутом з комплексом послуг, що реалізується як єдиний пакет [50, с. 16]. До складу сектору туроперейтингу входять

підприємства – туорператори, що створюють тури з окремих туристичних послуг і просувають цей продукт на ринку (рецептивні туорператори), а також підприємства – турагенти, тобто посередники, які продають створені тури й окремі послуги безпосередньо кінцевому споживачу.

Крім того, група економічних, соціальних і культурологічних чинників визначає існування в межах певного регіону попиту на турпродукт, створений на території інших регіонів країни та світу, а також особливості цього попиту, його географію, динаміку та структуру. Навколо такого попиту формується своя інфраструктура, до складу якої входять спеціалізовані туорператори та

турагенти, що створюють і продають мешканцям регіону тури, прокладені територіями інших регіонів. Саме цей вид туорперейтингу називається ініціативним

Таким чином всі підприємства туристичної інфраструктури, включаючи виробників окремих туристичних послуг, туорператорів і турагентів, є другим чинником формування туристичної сфери.

Третім чинником низка авторів називає трудові ресурси регіону.

Неможливо уявити ефективне функціонування туристичної сфери регіону без високого рівня координації між всіма її складовими: закладами розміщення, санаторно-курортними закладами, підприємствами харчування, транспортними підприємствами, культурно-розважальними закладами, туристичними операторами ринків в'їзного та виїзного туризму, туристичними агентами, іншими підприємствами, що займаються виробництвом і продажем туристичних послуг і комплексного туристичного продукту. У процесі туристичної діяльності між суб'єктами туристичного ринку виникають виробничі, фінансові й інформаційні відносини, що також потребують зовнішнього та внутрішнього стимулювання. Розглянемо детальніше процеси інституціоналізації стимулювання підприємницької діяльності в туристичній сфері, представлені на рис. 1.1.

Зовнішнє стимулювання здійснюється завдяки механізмам ринку та державного регулювання.

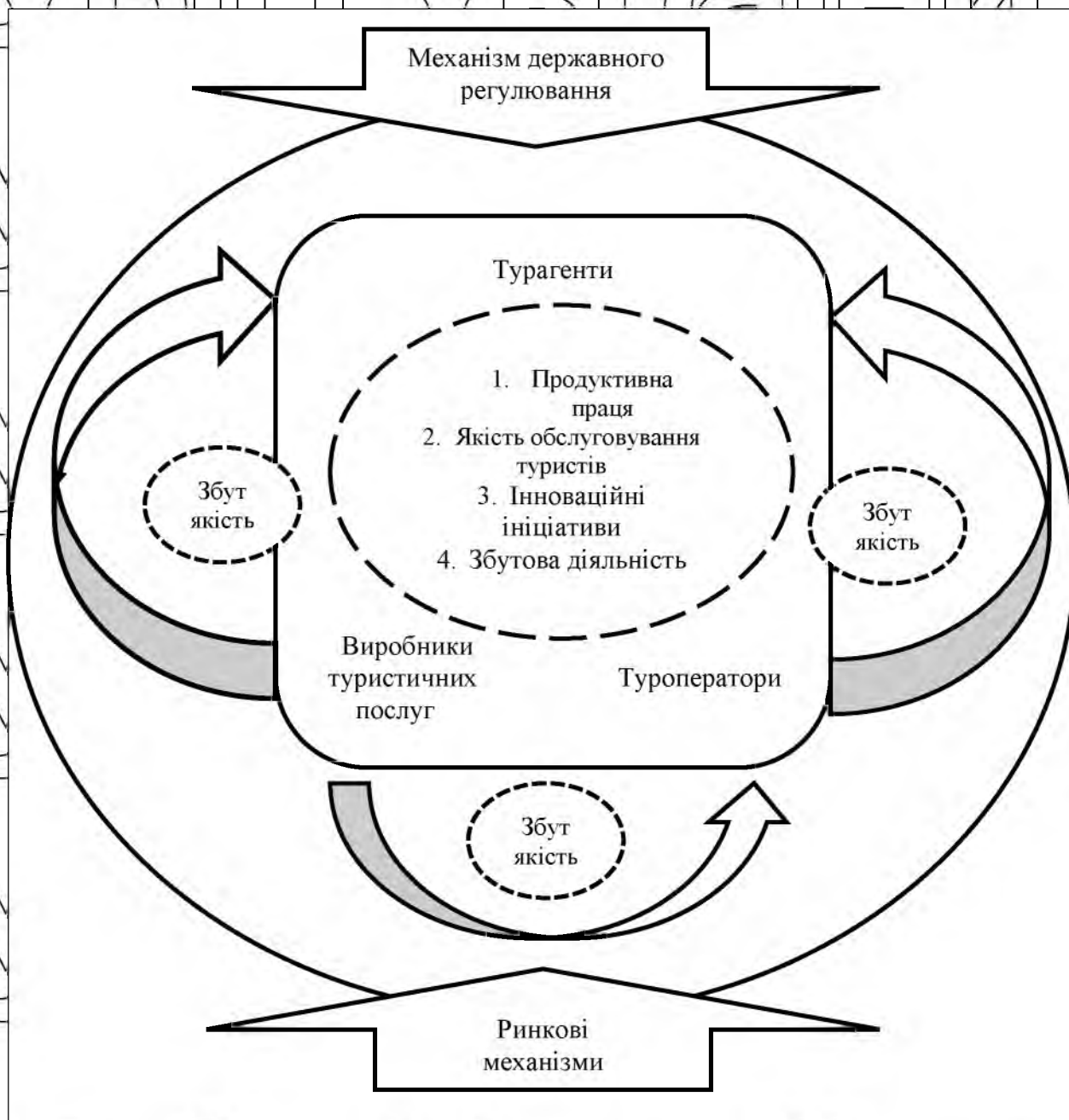


Рис. 1.1. Інституціональні рівні стимулювання праці в туризмі

Намагаючись отримати соціально-економічний ефект від збалансованого розвитку туризму в країні, держава формує нормативно-правові, регуляторні, інституціональні та фінансові механізми перетворення туризму на високорентабельну економічну галузь, складовими яких є системи

стимулювання, створення та просування на ринок конкурентоспроможного туристичного продукту.

Відповідно, на рівні держави, окремого регіону або сектору туристичної сфери об'єктами управління виступають підприємства, а предметом стимулювання є скоріше не праця як така, а трудова діяльність їх колективів.

Вітвицька О.Д. пропонує вважати об'єктом управління на цьому рівні власне підприємницьку діяльність, що має на меті не тільки задоволення потреб людини в умовах поділу праці та ринку, а і досягнення певних суспільних цінностей. Узагальнюючою метою стимулювання підприємницької діяльності

на національному, регіональному та галузевому рівнях є, насамперед, забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку держави, її регіонів і галузей економіки; створення умов для життєдіяльності людей; задоволення їх потреб у туристичних товарах і послугах; забезпечення зайнятості населення; забезпечення економічної безпеки держави; збалансування функціонування та розвитку господарського комплексу; забезпечення раціонального використання туристсько-рекреаційних ресурсів; створення умов для забезпечення кооперації виробництва.

На думку деяких вчених механізм стимулювання підприємницької діяльності можна представити як сукупність засобів, важелів, інших чинників, що спонукають розвиток підприємництва у напрямках вирішення найважливіших проблем даного регіону (держави), а також певних правил їх взаємодії.

Ступінь та оптимальність державного регулювання підприємницької діяльності визначається такими чинниками, як рівень розвитку ринкової економіки в країні, зрілість громадського суспільства, укорінення демократії в громадському середовищі тощо. На додаткове стимулювання з боку держави можуть розраховувати ті підприємці, які спеціалізуються на видах чи формах туризму, визнаних державою пріоритетними (в'їзний, внутрішній, соціальний), або працюючі в регіонах пріоритетного розвитку туризму.

Щодо ринкових механізмів, зокрема взаємодії попиту і пропозиції та конкуренції, то вони самі по собі володіють потужним стимулюючим ефектом, підтримуючи постійне прагнення підприємницьких структур до отримання сталого прибутку шляхом формування та реалізації ефективної виробничої, економічної, інноваційної, маркетингової політики.

Всередині туристичної сфери також формуються мотивуючі механізми. Технологічні, фінансові, інформаційні зв'язки між підприємствами туристичної сфери зумовлюють взаємозалежність результатів роботи окремих підприємств і, відповідно, результатів праці їх персоналу та сприяють

утворенню специфічних форм стимулювання на галузевому або регіональному рівнях. Дійсно, виробники послуг зацікавлені в ефективній роботі працівників туроператорів і турагентів, алже перші формують з їх послуг туристичний продукт і реалізують його самостійно або через посередництво агентів. Саме тому на підприємствах, що відносяться до

виробників основних туристичних послуг, існують спеціальні програми співпраці з посередниками, включаючи заходи стимулювання як діяльності підприємств, так і окремих їх співробітників. Задля створення ефективної збутової мережі Туроператори та виробники здійснюють заходи із забезпечення

зон впливу своїм посередникам, запобігання надмірній конкуренції між ними.

Ця зацікавленість має зворотний напрям - оператори й агенти, змагаючись за споживача, повинні гарантувати високу якість послуг, що входять до турпакету. Натомість механізмів зворотного впливу посередників на ефективність праці персоналу підприємств-виробників поки не існує.

Об'єктом мотивації для органів управління конкретних підприємств виступає персонал цих підприємств, а її метою - забезпечення одержання прибутку та соціально-економічного престижу в суспільстві.

Відповідно, на мікрорівні предметом мотивації виступає людська праця, тому зупинимось на цьому питанні детальніше.



Праця в сфері обслуговування, зокрема в туризмі, має багато спільного з працею в інших сферах матеріального виробництва. Однак, ототожнювати працю в туризмі з працею в одній із галузей матеріального виробництва було б невірним.

Білоруська дослідниця З.М. Горбильова та російський дослідник Г.А. Яковлев виділяють наступні особливості змісту праці в сфері туризму [12, с. 159-163].

1. Висока питома вага живої праці, тобто роботи безпосередньо з клієнтом. Це зумовлює серйозні вимоги до працівників туристичної сфери, підвищує значення стандартизації якості туристичних послуг як на рівні держави, так і на рівні конкретного підприємства, ускладнює процес нормування праці співробітників підприємств.

2. Надзвичайно високий ступінь впливу суб'єктивних факторів. Це означає, що на будь-якій стадії виробництва або споживання туристичного продукту (а цей процес у туризмі розтягнутий у часі та просторі) на діяльність підприємства або групи підприємств можуть впливати численні контрольовані та неконтрольовані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, змінюючи первинні умови праці.

3. Комплексність туристичного продукту, тобто його складна структура, зумовлює високу взаємозалежність всіх учасників його виробництва. Іншими словами, високоякісний туристичний продукт - результат співпраці багатьох суб'єктів ринку, кожен з яких може змінити його якісні характеристики.

4. Праця працівників сфери туризму не призводить до виробництва товару та не збільшує фізичний обсяг виробленої продукції, але призводить до отримання певного прибутку, а результат праці знаходить суспільне визнання. Тому зміст і характер праці в туризмі можна вважати продуктивним і непродуктивним одночасно.

Саме ці особливості і зумовлюють специфічні підходи до управління персоналом підприємств туристичної сфери, зокрема до мотивації праці.

Для того, щоб визначити й охарактеризувати сучасні методи стимулювання праці в туризмі, необхідне повне розуміння того, які саме процеси праці (або складові підприємницької діяльності) підлягають стимулюванню на макро- та мікрорівні туристичної сфери.

Отже, насамперед на підприємствах туристичної сфери стимулюється регламентована праця, пов'язана з обслуговуванням або забезпеченням обслуговування туристів, виробництвом товарів і послуг, конкретний зміст якої залежить від типу ринкового суб'єкта, фаху людини, її посади тощо.

Наприклад, технологічні операції типового туроператора включають дослідження попиту на туристичному ринку конкретної країни або регіону; розробку пропозиції щодо поїздок в Україну; формування асортименту турів і послуг; просування пропозиції на зарубіжних і внутрішньому ринку; пошук партнерів; створення збутової, в тому числі і агентської мережі; фінансові операції; узгодження з іноземними ініціативними туроператорами можливих варіантів пропозиції; укладання угод; забезпечення надання туристичних послуг; забезпечення отримання послуг; роботу з клієнтами і турагентами.

Набагато простішими є виробничі операції туристичного агента - проведення досліджень попиту; пошук туристичних операторів і укладання з ними угод; адаптація турпродукту до місцевих умов; створення асортименту турів і послуг; рекламування та пропаганда своїх можливостей; контакти з місцевими клієнтами; забезпечення надання послуг; претензійна робота з клієнтами та туроператорами.

Окремо заохочується зростання продуктивності праці, виражене в сталій позитивній динаміці чисельності обслугованих туристів, клієнтів готелів або відпочиваючих; кількості проданих турів, основних і додаткових туристичних послуг; обсягів реалізації туристичного продукту та його складових; рівня завантаження підприємств туристичної інфраструктури. Звичайно праця кожної категорії персоналу підприємств різних секторів туристичної сфери має також специфічні параметри продуктивності. Особливо це стосується представників робочих спеціальностей обслуговуючого персоналу

підприємств розміщення та санаторно-курортних закладів, медичного персоналу тощо.

Нагальною проблемою туристичної сфери є забезпечення певного рівня якості обслуговування клієнтів, адже мінливість якісних параметрів внаслідок залежності від численних об'єктивних і суб'єктивних чинників називають

однією із специфічних рис туристичних продуктів і послуг. Вирішення цієї проблеми на рівні держави забезпечується через запровадження обов'язкової стандартизації та сертифікації туристичних послуг (наприклад в Україні

прийнято національні стандарти ДСТУ 4268:2003 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги", ДСТУ4269:2003 "Послуги туристичні.

Класифікація готелів", ДСТУ 4527:2006 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення"), а от окремі підприємства задля

створення та дотримання високих стандартів обслуговування туристів власним персоналом вдаються до спеціальних прийомів, що входять до системи стимулювання.

Ще одним, традиційним для підприємств сфери послуг напрямом стимулювання праці є заохочення діяльності, спрямованої на залучення нових

і закріплення старих постачальників послуг (для туроператорів і турагентів), посередників (для виробників послуг і туроператорів) і, звичайно, клієнтів.

Наступним напрямом стимулювання в туризмі є інноваційні ініціативи підприємств та їх працівників, що виражаються в розробці нових турів;

впровадженні нових послуг; освоєнні сучасних технологій виробництва та просування на ринок туристичного продукту, обслуговування туристів.

Звернемося тепер до засобів, за допомогою яких може здійснюватись стимулювання праці та підприємницької діяльності. Як стимули суб'єктом управління можуть бути використані будь-які чинники впливу, що відповідають мотивам діяльності [52, с. 32].

Найбільше уваги в сучасній науковій літературі традиційно приділялось питанням, пов'язаним із визначенням сутності, принципів організації, механізмів формування заробітної плати [27, 33, 37, 39 та ін.]. Дійсно, цей засіб

винагороди персоналу є одним з проявів потужного механізму взаємодії попиту та пропозиції праці, що, на думку А. М. Колота, виконує в суспільстві, регульовальні, соціальні, оптимізаційні та мотиваційні функції [27, с. 81].

Туризм, як і будь-яка економічна система, має специфічну форму організації та диференціації заробітної плати, на процес формування якої сильно впливає низка загальноекономічних і галузевих чинників. У першу чергу це чинники кон'юнктури самого туристичного ринку. Співвідношення попиту та пропозиції в кожному секторі туризму - готельному, санаторно-курортному, туроперейтинговому, за кожним напрямком і видом туристичної діяльності в кожному конкретному регіоні країни та світу зумовлюють різний ступінь доходності туристичного бізнесу та, відповідно, виступають своєрідним регулятором рівня заробітної плати.

Крім того, всі підприємства туристичної сфери функціонують в умовах територій, де склався певний рівень пропонування робочої сили в цілому та за окремими спеціальностями, а також самі утворюють попит на працівників відповідної кваліфікації або досвіду. Наприклад, підвищенням попиту у туризмі традиційно користуються досвідчені топ-менеджери кваліфіковані екскурсоводи та представники деяких робочих спеціальностей.

Порушення рівноваги між попитом і пропозицією робочої сили призводить до зростання або падіння її «ціни» й одразу набуває зворотної сили, спричиняючи відтік або, навпаки, приплив трудових ресурсів до підприємств туристичної сфери. Чинником кон'юнктурного характеру виступає також і конкуренція, оскільки, з одного боку, підприємства-конкуренти можуть конкурувати між собою за певних працівників, а з іншого - конкурентне середовище здатне підтримувати певний рівень заробітної плати в цілому регіоні.

Крім чинників кон'юнктурного характеру, на формування заробітної плати на підприємствах туристичної сфери, як і багатьох галузей економіки, впливає низка інших чинників зовнішнього середовища, особливо рівень

життя в регіоні, державне та договірне регулювання. За визначенням фахівців [27] роль держави у сфері заробітної плати полягає у наступному:

- встановлення розміру мінімальної заробітної плати й інших державних норм і гарантій;

- встановлення розмірів та умов оплати праці працівників підприємств, що відносяться до державної або комунальної власності (такими підприємствами в туристичній сфері деяких країн світу можуть виступати готелі, туристичні інформаційні центри, державні туристичні компанії, національні та місцеві органи управління туризмом), фінансуються чи дотуються з державного бюджету;

- оподаткування доходів працівників;
- запровадження механізмів індексації грошових доходів працівників, регулювання фондів оплати праці;

- встановлення порядку компенсацій працівникам утрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати.

І все ж найсильніший вплив на формування заробітної плати здійснюють чинники, що характеризують працівників підприємства та результати їх праці:

складність та умови виконуваної роботи, професійно-ділові якості працівника, результати його праці та господарської діяльності підприємства в цілому [27, с. 85]. Отже, провідним організаційним механізмом при встановленні заробітної плати є механізм визначення заробітної плати безпосередньо на підприємстві, сформований на основі різних систем оплати праці.

Аналіз вітчизняного та світового досвіду оплати праці на підприємствах туристичної сфери доводить широке розповсюдження таких систем:

- проста погодинна система — для гідів, екскурсіводів, обслуговуючого персоналу невисокої кваліфікації підприємств туристичної інфраструктури (особливо найманих сезонних працівників):

- почасово-преміальна — для багатьох категорій, особливо управлінського персоналу;

- відрядно-преміальна — для обслуговуючого персоналу;

- пряма відрядна, за якої заробітна плата залежить від кількості проданих турів та послуг і включає тарифну ставку, норму часу та кількість проданих турів і послуг - для тієї частини менеджерів, які працюють безпосередньо з клієнтами.

У сучасних наукових джерелах майже не розглядається питання методології побудови преміальних положень для різних категорій працівників туристичної сфери, хоча системи матеріального стимулювання на туристичних підприємствах мають розроблятися з їх урахуванням. Так, О.Я.

Кібанов називає деякі види виплат, зокрема премії, надбавки за досвід роботи тощо додатковою заробітною платою, а О.М. Колот вважає систему преміювання самостійною мотиваційною настановою [27, с. 187].

Важливим для практиків туризму методологічним питанням є питання вибору показників і умов преміювання, що доцільно було б використовувати на туристичних підприємствах. Нині в світовій туристичній сфері застосовуються як індивідуальні, так і колективні системи преміювання та покарань (адже більшість науковців дотримуються думки про те, що стимулювання включає не тільки систему заохочень, а і покарань). З усього різноманіття варіантів преміювання у практиці роботи підприємств туристичної сфери найчастіше використовуються такі [24, с. 267]:

- преміювання за кількісними або вартісними показниками виробництва та збуту туристичного продукту і послуг, що характеризують роботу підприємства в цілому або його окремого підрозділу протягом певного періоду;

- фіксовані індивідуальні виплати до посадового окладу для тих співробітників, які систематично виконують функції, не передбачені посадовою інструкцією;

- разові індивідуальні премії за вислугу років, за результатами спеціальних конкурсів, за виконавчу дисципліну тощо.

Узагальнення наукових джерел показує, що дієвими формами матеріального стимулювання праці можна вважати також і участь працівників

у прибутках фірми або в акціонерному капіталі (розповсюджена в готельному, санаторно-курортному секторах і у великих туроператорів), повна чи часткова оплата транспортних витрат, харчування, медичного обслуговування, отримання або підвищення кваліфікації, корпоративних святкувань тощо; надання стипендій і безвідсоткових кредитів; гнучкі соціальні виплати; організація страхування життя працівників; відрахування до недержавних пенсійних фондів.

Деякі інші традиційні форми матеріального стимулювання набувають у туризмі галузевої специфіки. Так, товарною винагородою виступає надання працівникам і членам їх сімей турів, окремих послуг і туристичних товарів безкоштовно або зі значними знижками.

Підприємствам туристичної сфери також притаманні специфічні форми матеріального стимулювання. В першу чергу йдеться про можливість взяти участь у рекламно-інформаційних та ознайомчих турах, що надається працівникам сектору туропереїтингу або представникам вищого менеджменту туризму. Такі поїздки підвищують рівень обізнаності менеджерів і, відповідно, рівень якості процесу продажів туристичного продукту, сприяють обміну передовими технологіями обслуговування на підприємствах туристичної сфери й управління ними, покращують настрій людей.

На думку багатьох науковців, винагорода за продуктивність не повинна зводитися лише до грошових виплат, вона має охоплювати всю систему стимулів, включаючи її моральну складову. Тільки запровадження нового мотиваційного механізму дасть можливість працівникам виконувати свої обов'язки з більшою продуктивністю, значно якісніше, орієнтуючись не лише на матеріальну винагороду, а й моральне задоволення [4, 16, 33, 27].

Згідно з усіма існуючими теоріями мотивації, невід'ємною складовою системи мотивації праці є організація кар'єрного зростання персоналу. Дійсно, кар'єра людини має безпосереднє відношення до забезпечення сукупності потреб і впровадження в дію трудових статусних мотивів персоналу [27, с.

284], тому її можна вважати потужним стимулюючим чинником трудової діяльності. Кар'єрне зростання на макrorівні залежить від стану галузевого ринку та ринку праці, зокрема попиту на туристичний продукт і персонал туристичних підприємств, його регіональних особливостей.

Розвинений, диференційований регіональний туристичний ринок з великою кількістю великих і середніх підприємств різної спеціалізації та форм власності дає широкі можливості для планування кар'єри та застосування її як стимулу. Натомість у регіоні, що не пройшов закономірну для туристичної сфери реструктуризацію, виражену в укрупненні туристичного бізнесу, регіоні, представленому переважно малими незалежними підприємствами, застосування кар'єрного зростання як стимулу праці буде обмеженим.

Таким чином, на мікрорівні можливості планування кар'єри та застосування її як засобу стимулювання працівників із спеціальною освітою, бажанням підвищення, певним досвідом роботи, здатністю до навчання, що володіють сучасними технологіями та методами обслуговування, на пряму залежать від розміру фірми, її внутрішнього середовища, особливо таких його складових як організаційна структура, стиль управління, перспективи.

Актуальність застосування різних сполучень форм нематеріального стимулювання здатна змінюватись у часі та просторі. Аналітичний огляд літератури з цього питання дозволяє виділити такі системи нематеріального стимулювання:

- стимулювання вільним часом (зміни в графіку роботи, тривалі перерви, можливість уходу з роботи за власними справами, надання додаткових вихідних, можливість обрати час відпустки);
- стимулювання через суспільне (формальне та неформальне) визнання (грамоти, значки, звання, похвали, дружні дотики, запрошення на зустрічі, настінні таблички, оголошення подяк, спеціальні доручення, іменні константи);
- візуально-слухове стимулювання (обладнане робоче місце, вид з вікна, дизайн приміщення тощо)



Як зазначалось вище, особливості туристичних технологій зумовлюють необхідність стимулювання праці не тільки власного персоналу, а й працівників партнерів і постачальників, проте засоби такого стимулювання дещо видозміняться. Узагальнення наукових і практичних напрацювань з цього питання дозволяють назвати такі групи стимулюючих заходів:

- матеріальні: гнучкий розмір комісійної винагороди; бонусно-накопичувальна система заохочення посередників; капіталовкладення в їх діяльність; спільна реклама туроператорів і турагентів; повернення коштів турагентів, витрачених на просування турпродукту.

- технологічні: пріоритетний розгляд заявок; введення on-line бронювання або робота по ICQ; регулярна інформаційна робота з агентами; підвищення оперативності підтвердження заявок; спрощення схем взаєморозрахунків, відстрочки платежів; можливість надання пільгових квот місць.

- освітні: регулярна розсіпка інформаційних матеріалів; проведення семінарів і презентацій; проведення майстер-класів, тренінгів; організація навчальних курсів.

Необхідно при цьому зауважити, що в межах конкретного підприємства можна оперувати не всіма можливими стимулами. Очевидним є те, що мотивацію слід вважати ефективною, якщо склад і співвідношення стимулів, застосованих на самому підприємстві або зовнішнім середовищем відносно підприємства, відповідає потребам особистості чи груп особистостей, а підбір стимулів здійснюється на наукових засадах.

## 1.2. Сучасні теорії мотивації праці й особливості їх застосування в умовах конкурентного середовища

Визначаючи в п. 1.1 напрями стимулювання праці, ми зосередились на потребах суб'єктів управління, тоді як найважливішим завданням процесу

мотивації є їх узгодження з потребами керованих суб'єктів - персоналу на мікрорівні та підприємців на макрорівні.

Розглядаючи стимулювання як «один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності людини» [27, с. 15],

доцільно звернутись до аналізу сучасних теорій мотивації, адже саме їх концептуальні положення використовуються нині при формуванні систем стимулювання праці на різних рівнях управління туризмом.

У сучасних економічних дослідженнях надзвичайно багато уваги приділяється питанням ретроспективного аналізу та систематизації різних

теорій мотивації праці. У цьому контексті суттєвою методологічною проблемою є узгодження наявних у розпорядженні роботодавця стимулів з існуючими потребами.

Як і будь-яка соціальна істота, людина постійно прагне до задоволення

власних потреб. Вся сукупність людських потреб характеризується надзвичайною різноманітністю, здатністю змінюватись за рівнем пріоритетності в часі залежно від стадії життєвого циклу індивіду, його соціально-економічного статусу, особистісних характеристик тощо. Крім

того, далеко не кожна потреба усвідомлюється особистістю, частина лишається прихованою і може проявитись лише за певних обставин.

Постійне прагнення задовольнити свої потреби або їх частину спричиняє фізіологічну й психологічну напругу, що підштовхує індивіда до певних дій.

Активізуючи пріоритетність деяких потреб, стимулюючи людину до їх задоволення, можна спрямувати її до конкретної дії, створити певний формат її поведінки, тобто мотивувати.

Оскільки в цивілізованому суспільстві єдиним загально визнаним шляхом задоволення потреб є професійна праця, саме під час процесу праці або, в ширшому розумінні, трудової діяльності і виникають широкі

можливості для управління поведінкою людей через маніпулювання різноманітними мотивами. Висока віддача від працівників або інших суб'єктів трудової діяльності можлива лише в тому випадку, якщо вони зацікавлені в

остаточному результаті і будуть позитивно ставитися до виконуваної роботи. Це можливо лише тоді, коли процес праці та кінцеві її результати дозволяють суб'єкту задовольнити власні потреби, тобто якщо він має високий рівень трудової мотивації. Сучасні українські науковці сходяться в думці, що найбільшого ефекту мотивації слід очікувати, коли структура стимулів, котра пропонується зовнішнім середовищем, відповідає структурі внутрішніх стимулів особистості або суб'єкта підприємницької діяльності, не суперечить їм, коли система мотивації найповніше охоплює персонал підприємства й водночас є достатньо індивідуалізованою [8, 21].

Як зазначає В. Я. Гацура, «методи мотивації пройшли шлях від простої матеріальної винагороди за кращу працю до складних моделей, що враховують людські потреби, індивідуальність, внутрішнє сприйняття мотиваційного процесу, вплив зовнішнього середовища, ситуаційні обставини тощо [8, с. 5].

Безумовно, формування сучасних мотиваційних систем і моделей ґрунтується на теоретичних засадах, що знайшли висвітлення в наукових працях вітчизняних та іноземних науковців – О. В. Бойко, В. Я. Гацури, А. П. Сгоршина, А. М. Колота, Н. Г. Казмирчук-Плацини, І. Ф. Кошелупова, В. М. Лича, Н. О. Мазур, Р. Г. Мумладзе, В. О. Решетова, М. О. Табахарнюка, в роботах яких вивчено, проаналізовано та класифіковано всі традиційні теорії мотивації.

Основоположниками першої групи теорій вважаються А. Сміт, Ж. Тейлор, Е. Мейо, Ч. Бернанд, М. Вольський, які зробили крок у бік подальшого розвитку історично сформованого ще за давніх часів підходу до мотивації під загальною назвою «батоги і пряника», що відображає багатовікову соціальну філософію суспільства. Розробки названих авторів зробили ефективнішою просту мотивацію методом «батога та пряника», за якої всі, кого можна змусити працювати під погрозою покарання, мотивуються саме так, а в інших випадках використовуються заохочення.

Відповідно широкого розголосу наприкінці XVIII ст. набули думки А. Сміта щодо пріоритетності економічних інтересів людини, а вже в середині XIX ст. М. Вольський наголосив на необхідності покращувати фізичні, моральні й інтелектуальні умови існування працівників, а Г.Цехановецький-на схильності деяких індивідів покращувати свій добробут за рахунок інших.

Виникнення «школи наукового управління» Л. Тейлора та доктрини «людських відносин» Е. Мейо поступово ускладнювало уявлення про мотиваційні механізми, їх пріоритетність на різних стадіях розвитку суспільства. Хоча далеко не всі розробки названих авторів характеризувались

системністю, деякі з них до сьогодні застосовуються на багатьох підприємствах.

Ціла низка теорій мотивації, що отримали назву змістовних, почала формуватися наприкінці XIX ст. і була тісно пов'язана з розвитком

психологічної науки. Широкого відображення змістовні теорії отримали в працях М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Д. С. МакКлел-ланда, Ф. Геріберга, В. Подмаркова, А. Ручки, Н. Сакади, А. Здравомислова. Саме ці дослідники намагались виявити внутрішні спонукання людської поведінки,

структурувати потреби людей, вивчити їх зміст і визначити чинники, під впливом яких вони утворюються, відобразити механізми, що погоджують поведінку людей із задоволенням їх потреб, скласти певну ієрархію потреб. Покладена в основу кожної теорії ієрархія потреб та пріоритетність їх задоволення і формує відмінності змістовних теорій.

Запропонована А. Маслоу ієрархічна концепція мотивації та гіпотеза, що в кожний конкретний момент поведінка людини визначається найнижчою з незадоволених потреб, досить логічна та дає розуміння фундаментально важливого факту залежності характеру формування мотивів працівників від численних факторів і, насамперед, від рівня їх добробуту. Тож, згідно з

«теорією виживання, приналежності та зростання» К. Азьядерфера потреби, майже аналогічні запропонованим А. Маслоу, вибудовуються у трирівневу

ієрархію, однак рух до задоволення потреб може бути спрямованим як знизу вгору, так і згори донизу.

Розробивши власну класифікацію потреб, Д. МакКлелланд пов'язав потреби конкретного індивіда з його вихованням, життєвим досвідом, економічною системою, у межах якої той мешкає, відмовився від ієрархізації потреб й обґрунтував теорію комплексного впливу всіх потреб на поведінку.

Побудована на матеріалах експериментальних досліджень дво-факторна мотиваційно-гігієнічна концепція Ф. Герцберга дещо відрізняється від теорій його попередників. Автор виділив чинники, пов'язані з середовищем праці, - гігієнічні, та чинники - мотиватори, породжені самим характером і сутністю праці, вивів закономірності їх мотиваційного впливу, що дало можливість припустити наявність двох рівнів управління задоволеністю й мотивацією працівників.

Необхідно зауважити, що незважаючи на широке розповсюдження змістовних теорій, їх розробників звинувачують у спрощеному сприйнятті мотиваційного процесу, наданні йому певного автоматизму, відмові від усвідомлення людської індивідуальності [27, с. 38].

Автори-розробники процесуальних теорій мотивації В. Врум, С. Адаме, Л. Поргер, Е. Лбулер, Д. МакГрегор, Х. Йосіхара концентруються на причинах вибору індивідом певного варіанту поведінки, відмінностях, що виникають у реакціях людей на організаційні події.

Так, теорія очікувань К. Левіна та В. Вруна базується на положенні про те, що наявність активної потреби є не єдиною необхідною умовою мотивації людини для здійснення праці, та стверджує, що індивіди мають тенденцію діяти певним чином на основі очікування того, що за цими діями буде винагорода, бажана для конкретного індивіда.

У своїх теоретичних доробках В. Арум вибудував власну модель мотивації, в основі якої лежать три типи взаємозв'язків - між витратами праці й результатами; між результатами і винагородою; привабливості (валентності) винагороди, тобто корисності, що зв'язується індивідом з потенційним

результатом або винагородою. Особливістю теорії є те, що вона пропонує методичний підхід для кількісного виміру рівня мотивації.

Думка про те, що кожна людина суб'єктивно визначає співвідношення отриманої винагороди та зусиль, витрачених на виконання роботи, а потім порівнює оцінку своїх дій і дій інших людей, які виконують аналогічну роботу,

стала провідною в роботах С. Адамса. Вчений висунув припущення, що у випадку, коли таке порівняння приводить працівника до висновку про рівність цих відносних величин, ситуація суб'єктивно сприймається як справедлива. У

противному випадку людина вважає, що має місце несправедливість і прагне усунути дисбаланс. Відповідно виникає поняття відносної винагороди, від якої залежить мотивація працівників.

Останнім часом у наукових джерелах значно посилюється інтерес до моделей і теорій мотивації, що апелюють до «вищих» рівнів свідомості

людини. Однією з перших таких моделей є модель Л. Портерна та Е. Лоулера, що поєднує елементи «теорії очікувань» і «теорії справедливості», оперуючи категоріями «зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення» [27, с. 45]. Керуючись вихідним положенням про те, що

мотивація не звичайний елемент у причинно-наслідкових ланцюгах, автори намагаються «замкнути» цикл, підкреслюють можливість отримання задоволення від результативної праці.

Логічним продовженням теорій В. Врума та Портера-Лоулера вважається концепція партисипативного управління, зміст якої полягає в тому, що активна участь людини в різних видах діяльності підприємства, зацікавленість у виробничих процесах підвищує якість і продуктивність праці.

Думка про визначеність людської поведінки свідомо поставленими цілями є провідною у теорії встановлення цілей Дж. Лока. Чим складнішими, яснішими та чіткішими є цілі, тим кращих результатів досягає людина, звичайно, за умови їх принципової досяжності.

Залежність мотивації від попереднього досвіду людей є найголовнішим аспектом теорії посилення мотивації Б. Скіннера. Згідно з цією теорією,

неодноразове досягнення працівником аналогічних результатів і стимулювання цих результатів формує у нього певний поведінковий стереотип, що можна використовувати в подальшому.

Серед відносно нових і недостатньо відомих нині теорій мотивації, започаткованих наприкінці ХХ-го - початку ХХІ-го ст. варто назвати комплексну теорію психологічного контакту Е. Шейна, теорію позаекономічної мотивації Р. Інглегарта, Дж. Хікса, П. Дракера, П. Сорокіна, типологічну модель В. І. Герчикова, мотиваційний підхід С. Іванової, теорію мотивації через рівень мотивації С. Суркова.

Визнаючи взаємозв'язок систем мотивації із рівнем соціально-економічного розвитку суспільства, розробники новітніх теорій наполягають на існуванні чинників формування такої системи і в сучасних умовах. Першим чинником виступає глобалізація світового господарства, що відбувається паралельно з реструктуризацією економік постсоціалістичних країн. Як наслідок - поглиблення диференціації ринку праці та конкурентних можливостей систем із різним рівнем соціально-економічного розвитку, підвищення попиту на висококваліфіковану робочу силу одночасно із зростанням безробіття, полегшена міграція трудових ресурсів між країнами, в

тому числі перетікання інтелекту та майже повне унеможливлення його утримання.

Власне, загострення конкуренції на традиційних ринках є другим чинником, а результатом його дії - перетворення персоналу необхідної кваліфікації на конкурентну перевагу країни, регіону та підприємства, а процесу його мотивації - на складову конкурентної боротьби.

Третім чинником формування сучасних систем мотивації є інноваційний. Високі темпи впровадження досягнень науково-технічного прогресу зумовлюють необхідність їх швидкого опанування; прискорений розвиток інформаційних технологій і розширення сфери електронної торгівлі змінює зміст і характер праці персоналу, формує якісно нові взаємовідносини між людиною та комп'ютером, покращує комунікації між ринковими суб'єктами й

індивідами; впровадження інноваційних технологій трансформує існуючу ринкову інфраструктуру. Крім того, в суспільстві зростає визнання інтелектуальної діяльності, що також суттєво ускладнює мотиваційний процес.

Ще одним чинником утворення нових мотиваційних систем є екологічний, виражений у посиленні уваги до проблем оточуючого середовища та їх впливу на громадське життя. Взагалі, науковці відмічають тенденцію ускладнення поведінки людей, унеможливлення її прогнозування в зв'язку з вичерпаністю існуючих соціальних теорій, наближення формування соціуму нового типу [56].

Вагомий внесок у формування мотиваційних моделей вносить і схильність населення, особливо старіючого, вбачати у власній державі або підприємстві фінансового донора, що проявляється у зростанні матеріальних і нематеріальних вимог до держави та конкретних роботодавців.

Узагальнення наукових розробок дозволяє сформулювати комплекс вимог до системи мотивації сучасного підприємства. Отже, методи мотивації, що застосовуються до конкретного індивіда, повинні бути чітко індивідуалізовані й ієрархізовані залежно від його статусу на підприємстві, важливості, характеру праці, а сама система мотивації - пов'язана з організаційною структурою підприємства. Обов'язковою умовою при переході суб'єкта мотивації з одного статусу до іншого має стати зміна застосованої системи мотивації з повідомленням всіх співробітників. Сполучення мотиваційних моделей на кожному ієрархічному рівні підприємства встановлюється за принципом відставання, для того щоб забезпечити підвищення рівня мотивованості за необхідністю.

С.А. Сурков також вважає за необхідне встановлювати на різних рівнях підприємницької ієрархії мотиваційні моделі різного рівня суспільної значущості - від найпростіших, типу «батога та пряника», «наукового управління», моделей А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макл регора на нижчих рівнях до більш складних, аж до мотивації через рівень мотивації на вищих [56].



Прикладом мотиваційної концепції, що могла б виступати інструментом вибору адекватних засобів стимулювання, є теорія В.І. Герчикова, у межах якої виділено п'ять типів трудової мотивації – інструментальну, професійну, патріотичну, господарську та запобіжну. Залежно від типу, до якого відноситься працівник, обираються індивідуальні засоби – матеріальні грошові або натуральні стимули, негативні стимули, патерналізм, моральні або організаційні стимули, участь у володінні або управлінні [56].

На жаль, жодна з існуючих мотиваційних теорій не доведена нині до механізмів реалізації, а об'єднуючою ланкою для всіх наукових праць з питань менеджменту персоналу є думка про те, що процес стимулювання праці зможе забезпечити високий результат тільки тоді, коли носитиме комплексний характер, тому кожна з названих теорій повинна розглядатись не як альтернатива, а тільки як взаємодоповнення.

### 1.3. Методичні підходи щодо діагностики стимулювання праці в туристичній сфері

Комплекс заходів із стимулювання праці, як окрема динамічна система і як складова інших систем – туристичної сфери країни або регіону в цілому або внутрішнього середовища окремого підприємства – підлягає кількісній оцінці, результатом якої може стати «агрегований інтегральний висновок, сформований на основі синтезу багатьох категорій інформації» щодо ефективності окремих заходів і комплексу в цілому. Такий аналіз отримав у сучасних наукових джерелах назву «діагностика».

Взятий з медицини термін «діагностика» означає «здатність розпізнання». Економічна діагностика є відносно новим напрямом ринкових досліджень, що виник на основі синтезу методологічних положень, а також прикладних методів і процедур, розроблених у соціології, математичній статистиці та медичній діагностиці.

Теоретичні основи економічної діагностики розроблялись як вітчизняними, так і зарубіжними економістами - М.І. Бакановою, Ю.М. Бахрамовим, О. Г.Дмітрієвою, О.М. Коротковою, А.І. Муравйовим, А.С. Вартановим, Я.Д. Лейманом, І.М. Сирожкіним, В.Ш. Раппопортом, Д. М. Стеченком [32].

Початок застосування теорії діагностики в економіці припадає на період 1970-1989 рр., і вже нині у структурі економічної діагностики виділились кілька напрямів. На основі досліджень Л. Карася, О. Пономаренко, Т.А. Осовської та О.А. Осовського, К. Шиборща можна виділити такі види

діагностики:

а) за типом діагнозу - діагностика відхилень від еталонного стану та діагностика оптимальності об'єкту,

б) за об'єктом дослідження - функціональну, системну, інформаційну діагностику;

в) за спрямуванням - діагностика як елемент регулярного менеджменту, превентивної санації та діагностика кризового стану;

д) за характером - управлінська (дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту) [41, 22, 64] та економічна (дослідження стану суб'єкта господарювання, вивчення соціально-економічних процесів і виявлення їх відхилень від норми).

Крім того, виділяють ще діагностику оперативну, орієнтовану на обґрунтування поточних оперативних управлінських рішень, і стратегічну, спрямовану на оцінку ефективності обраних стратегій розвитку об'єкту [41, с. 827- 828].

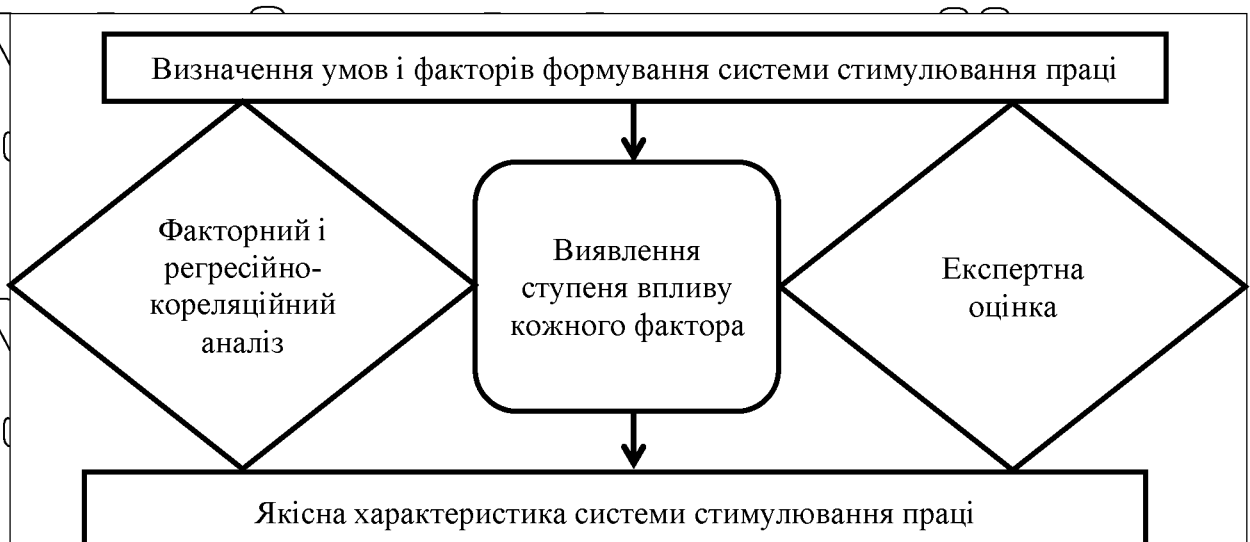
Дискусію в науковій літературі кінця XX - початку XXI ст. викликало питання щодо співвідношення понять «аналіз» і «діагностика». Представники французької школи економічного аналізу М. Бар-толі, Л. Матіс, А. Мартінет, Ж. Рішар вважають, що на відміну від аналізу діагностика є комплексною системою оцінки стану та динаміки розвитку об'єкту, що дозволяє приймати

обґрунтовані управлінські рішення. Іншими словами, діагностика включає сукупність аналітичних процедур, а її кінцевою метою є вивчення змін досліджуваного об'єкту; його структурних, інституціональних і функціональних диспропорцій; ефективності використання потенціалу; здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Ще одна група дослідників констатує, що економічна діагностика завжди носить попередній характер і це дозволяє використовувати її результати для розробки стратегічних планів на найближчий час.

Об'єктом діагностики в межах нашого дослідження можна вважати на макро- або мезо- рівні – комплекс стимулювання підприємницької діяльності (праці) в туристичній сфері країни або регіону, на мікрорівні - комплекси стимулювання праці підприємств-виробників туристичних послуг, туристичних операторів і турагентів.

Реалізація мети діагностики - формування інтегрованого висновку про стан системи стимулювання праці в туризмі - дозволить обрати ефективну економічну політику щодо стимулювання виробничих процесів у туристичній сфері.

Методологію діагностики можна розглядати як «систему досліджень, що у сукупності дають змогу сформулювати необхідні висновки стосовно стану, в якому перебуває об'єкт дослідження» [Осовська Г.В., 83]. Орієнтовна схема діагностики представлена на рис. 1.2.



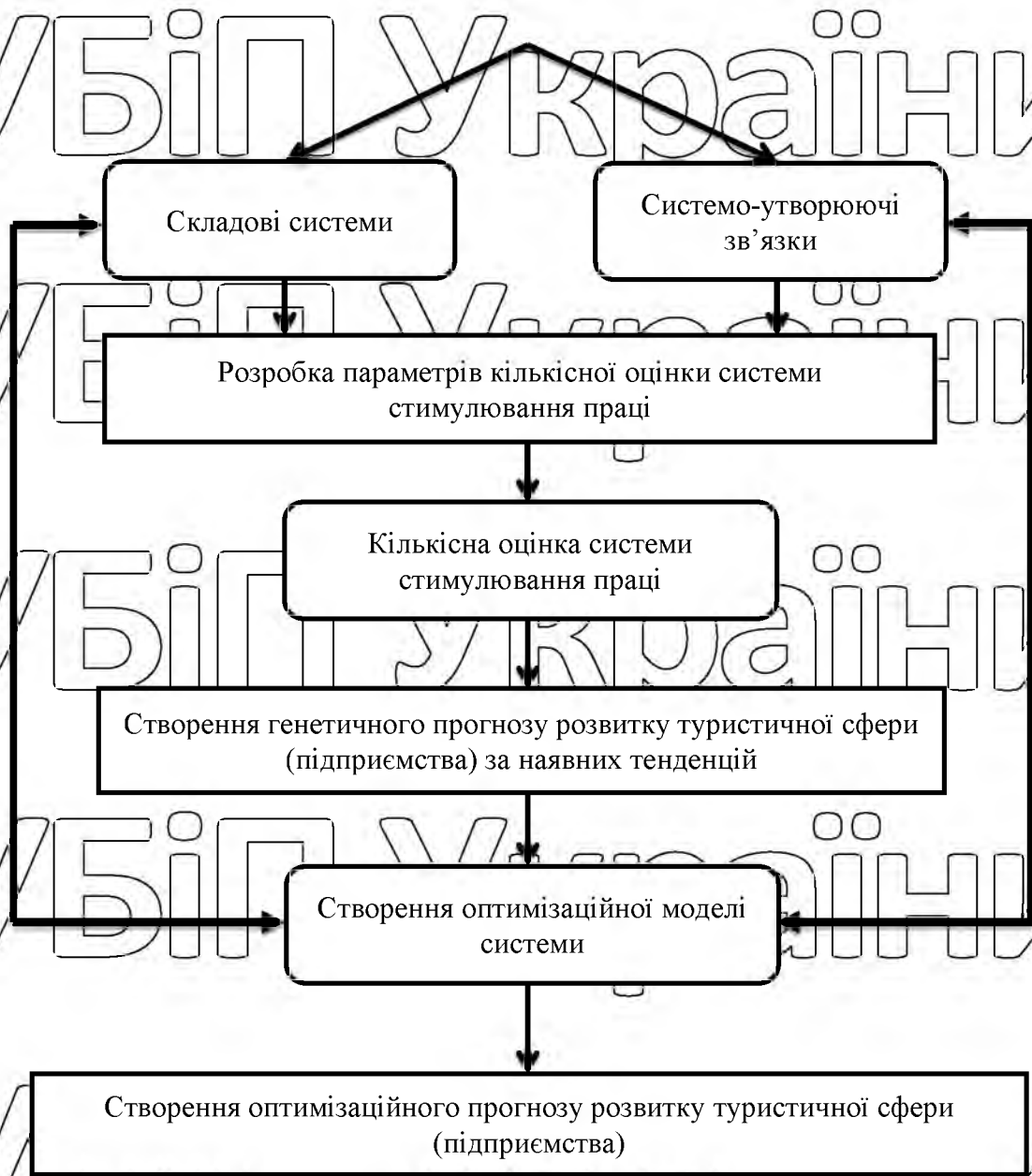


Рис. 1.2. Етапи управлінської діагностики системи стимулювання праці в туристичній сфері

Стже, системи стимулювання праці, що склались на макро-, мезо- та мікрорівнях туристичної сфери можна розглядати як результат дії певного унікального сполучення факторів, тому першим етапом їх управлінської діагностики є визначення умов і факторів формування. Узагальнюючи думки сучасних науковців, можна стверджувати, що до них відносяться як фактори кон'юнктури ринку праці, що склався в країні та в конкретному регіоні, так і специфічні особливості туристичної сфери як такої, кон'юнктура

туристичного ринку. Крім того, на формування системи стимулювання праці суттєвий вплив має і група суб'єктивних чинників, джерелом яких є внутрішнє середовище підприємства. Утворюючи різноманітні сполучення на різних територіях країни, ці фактори отримують регіональну специфіку та зумовлюють різну ефективність систем.

Суттєвим методологічним питанням є питання виявлення ступеню впливу кожного фактора. Ті з них, що піддаються кількісній оцінці, як правило, аналізуються за допомогою методів кореляційно-регресійного або факторного аналізу, решта підлягає лише експертному оцінюванню.

Наступним етапом діагностики є якісна ідентифікація - детальний опис складових кожної системи, системоутворюючих зв'язків на кожному ієрархічному рівні та між різними ієрархічними рівнями. Кожна складова оцінюється виходячи з того, наскільки вона відповідає наступним принципам:

- відповідність вимогам чинного законодавства й умовам правил безпеки життєдіяльності, санітарно-гігієнічних норм і нормативів;
- вплив на результати господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- адекватність умовам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Так, на рівні конкретного підприємства доцільно виділити всі складові системи, матеріального та нематеріального стимулювання, вивчити ступені їх доступності для працівників. Таке дослідження відбувається як на рівні умов доступу - можливість отримання премії або матеріальної допомоги, допомоги на лікування й оздоровлення, пільгових кредитів на придбання житла або навчання, відгулів або додаткових днів відпустки, так і на рівні студента відповідності нормам діючого законодавства - забезпеченість санітарно-гігієнічними приміщеннями, санітарно-гігієнічні умови, виконання заходів з техніки безпеки.

Після цієї процедури закономірним виглядає такий етап управлінської діагностики, як кількісна оцінка системи.

Розглядаючи діагностику стимулювання праці як закономірний етап дослідження проблеми підвищення ефективності туристичної сфери в цілому, необхідно визначити сукупність базових параметрів (показників для оцінки стану об'єкту), здатну адекватно відобразити специфіку системи стимулювання праці саме в туристичній сфері, а також обрати вірний напрям діагностування. Отже, оскільки в процесі діагностування системи стимулювання праці неможливо провести порівняльну оцінку та зіставлення через відсутність нормативних параметрів, результатом дослідження в цьому напрямі стане не оцінка (діагноз) відхилень системи від бажаного стану, а її опис як унікального сполучення ознак, визначення напрямів оптимізації.

Чи не найважливішу роль у процесі аналізу системи стимулювання праці на будь-якому підприємстві відіграє аналіз фонду заробітної плати (ФЗП), адже саме з цього фонду спрямовуються кошти на оплату праці, преміювання, оплату відпусток і путівок, матеріальні допомоги, погашення позик, стипендії, оплату путівок, виплату дивідендів за цінними паперами. Обов'язковими складовими такого аналізу є вивчення обсягу та динаміки ФЗП, обрахунок абсолютних і відносних відхилень фактичної величини фонду від планової та дослідження факторів і причин виявлених відхилень. Крім того, слід виявити взаємозв'язок між темпами зростання середньої заробітної плати та продуктивністю праці на підприємстві [48, с. 166].

Наступним етапом вивчення фонду заробітної плати є аналіз складу виплат, спрямованих на стимулювання персоналу, в ході якого оцінюється питома вага основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Фахівці вважають, що високий рівень і зростання питомої ваги основної заробітної плати є свідченням пріоритетності для підприємства таких принципів стимулювання, як гарантованість і стабільність рівня оплати праці [35]. Натомість зростання рівня додаткової заробітної плати відносно основної може бути результатом переорієнтації системи матеріального стимулювання підприємства на принцип «зароблюваності».

І нарешті, підвищення обсягів інших заохочувальних і компенсаційних виплат (матеріальна допомога; надання кредитів; допомога на лікування та оздоровлення; допомога при виході на пенсію, до ювілейних дат, весіль, до відпустки; витрати на харчування співробітників; витрати на забезпечення проїзду співробітників; витрати на організацію ознайомлювальних турів для співробітників; витрати на організацію колективних заходів - святкування, пікніки, навчання не за профілем основної діяльності, екскурсії тощо) означає перенесення уваги керівництва на нематеріальні форми стимулювання або ж акцент на участь працівників у результатах діяльності підприємства [35].

Кожен з названих напрямів використання коштів піддається ще більш ґрунтовному аналізу, метою якого є визначення найдієвіших форм стимулювання.

Так, детальний аналіз середньої заробітної плати як засобу стимулювання праці повинен включати оцінку її рівня та динаміки за категоріями персоналу, вивчення її відтворювальної функції ступеня відповідності встановленому державною рівню мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, неоподаткованого мінімуму. Фахівці рекомендують також корегувати рівень фактичної середньої заробітної плати на індекс цін на товари і послуги, визначаючи таким чином реальну заробітну плату.

Для того, щоб забезпечити стабільність трудового колективу, реалізацію його економічних інтересів, варто також регулярно здійснювати порівняльну оцінку рівнів середньої заробітної плати на підприємствах-конкурентах туристичної сфери.

Ефективність використання фонду заробітної плати традиційно характеризується такими показниками як виручка від реалізації на гривню фонду заробітної плати; балансовий прибуток на гривню фонду заробітної плати; фонд заробітної плати на одного робітника; виручка від реалізації на одного робітника; рівень фонду заробітної плати у відсотках до виручки від реалізації; співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та

продуктивності праці, товарообігу, доходу та балансового прибутку; інтегральний показник ефективного використання фонду заробітної плати.

Варто підкреслити, що у процесі аналізу фонду заробітної плати використовується сукупність рівневих, динамічних, структурних показників, а також показники диференціації та кореляції, вивчення яких відбувається за допомогою методів ранжування, індексного, порівняння, кореляційно-регресійного, групувань. Результатом таких досліджень є не тільки визначення динаміки, диференціації та організації заробітної плати, а і її зв'язок з результатами господарської діяльності підприємства.

У сучасній науці особлива увага приділяється питанням пошуку підходів до економічної оцінки систем преміювання праці. Отже, ґрунтуючись на працях З.М. Горбильової та А.А. Федченко, можна припустити, що економічно ефективною вважається преміювальна система, здатна забезпечити підвищення рентабельності продукції

де  $P$  - прибуток підприємства від основної діяльності; (1.1.)

$C_N$  - собівартість виробництва та продажу туристичних послуг або турів;

$E_{np}$  - економія, отримана від застосування преміювальної системи;

$\Pi_p$  - премія, виплачена працівникам за досягнення економії, економія від застосування преміювальної системи може формуватись за рахунок зниження витрат на робочому місці та її безпосереднього впливу на рівень умовно-постійних витрат структурного підрозділу та підприємства або за рахунок їх сукупного зниження [12, с. 18]. Абсолютна ефективність системи преміювання:

де  $E_a$  - абсолютна ефективність; (1.2.)

$E_\phi$  - ефект зміни рівня показників преміювання протягом досліджуваного періоду,

$\Pi$  - розмір виплачених премій протягом досліджуваного періоду.



Ще один показник - коефіцієнт ефективності ( $K_{еп}$ ), показує відносну ефективність системи преміювання:

(1.3)

Адаптуючи методичні прийоми, запропоновані А. А. Федченко для оцінки ефективності системи преміювання до специфіки туристичної сфери, можна виділити ще кілька показників. Так, ефект від преміювання, виражений у грошовому еквіваленті, обраховується наступним чином [52 с. 14]:

$$E_3 = (P_n - P_6) \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{P_6} = \left( \left( \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{Y_6} \right) \frac{Y_n}{Y_6} - 1 \right) \quad (1.4.)$$

де  $P_n$  та  $P_6$  - відповідно досягнуті та базисні рівні показника преміювання;

$S_i$  - складові ефекту;

$n$  - кількість складових ефекту;

$C_i$  - складові собівартості;

$Y_n$  та  $Y_6$  - умовно досягнуті та умовно базисні рівні витрат.

На тих підприємствах туристичної сфери, чия діяльність відрізняється високим рівнем сезонності, доцільним є введення систем преміювання за підвищення ритмічності продаж, тоді економічний ефект визначається за формулою:

$$\Delta C_c = \sum \Delta A \times U P_i (D_{in} - D_{id}) (1 - K_i) \quad (1.5.)$$

де  $\Delta C_c$  - зниження собівартості туристичного продукту або послуг, отримане в результаті застосування системи преміювання за підвищення ритмічності, у грошовому еквіваленті;

$\Delta A$  - приріст обсягу продаж (кількості проданих турів, чисельності обслугованих туристів) в натуральному вимірі;

$U P_i$  - умовні постійні витрати з розрахунку на одну послугу або один проданий тур;

$D_{\text{нп}}$  та  $D_{\text{пр}}$  – частка умовно-постійних витрат на одну вироблену послугу або один проданий тур;

$K_i$  – коефіцієнт, що показує яка частка прибутку від підвищення ритмічності праці спрямовується на преміювання співробітників.

В туризмі необхідність стимулювання праці партнерів і посередників, наведене, спричиняє потребу кількісної оцінки ефективності стимулювання такої взаємодії. За аналогією з прикладними розробками економічного аналізу можна запропонувати проводити таку оцінку шляхом розрахунку

ефективності системи знижок (методом співвідношення можливого та фактичного обсягів продаж) і коефіцієнтів рентабельності кожного збутового

каналу, зіставляючи прибуток, отриманий від співпраці з кожним посередником, і витрати на його стимулювання, включаючи: комісійні винагороди;

розповсюдження рекламного та експозиційного матеріалу серед агентів; організацію інфотурів; участь у виставках і ярмарках, спрямовану на

залучення нових агентів; оплату праці працівників, які займаються роботою з агентами; забезпечення підвищення кваліфікації посередників тощо.

Звичайно, дієвим методом оцінки системи стимулювання праці посередників є проведення опитувань керівництва підприємств.

Логічним продовженням кількісної оцінки є аналіз впливу системи стимулювання праці, що склалась на рівні держави, регіону, підприємства чи

групи підприємств на загальний рівень ефективності туристичного виробництва. Такий аналіз проводиться як на основі експертної оцінки, так і

за допомогою групи показників, що характеризують функціонування туристичної сфери.

Під ефективністю системи стимулювання праці можна розуміти об'єктивну економічну категорію, що характеризує ступінь досягнення

загальних і окремих результатів від оптимального застосування всіх засобів стимулювання праці [41, с. 791].

Згідно з наведеними в управлінській літературі класифікаціями видів ефективності, цей вид відноситься до різновиду ефективності управління, що

доцільно визначати як на рівні всієї туристичної сфери, так і на рівні кожного конкретного підприємства.

Багатогранність, складність туристичної сфери зумовлює необхідність застосування для оцінки її економічної ефективності системи кількісних і вартісних показників макро- та мікрорівнів.

Основною групою показників, що характеризують ефективність праці в туристичній сфері на макрорівні, є параметри туристичного потоку, параметри роботи закладів розміщення, санаторно-курортних (оздоровчих) закладів, джерелом отримання яких в Україні є статистичні спостереження. Втім, як

зазначалося вище, економічна ефективність туристичної сфери є результатом дія багатьох туристичних підприємств.

Їх діяльність, в свою чергу, визначається обсягом реалізації, вираженим у грошовому еквіваленті та кількості проданих турів (обслугованих туристів).

Крім цих, суто специфічних показників, діяльність туристичного підприємства характеризується групою економічних параметрів, що відбиваються у відповідних статистичних формах № 1-гетель, №1-послуги, №1-тур, №1-курорт, №1-ПВУ, №2-ПВУ, №3-ПВУ, №1-ПВ «Звіт з праці», №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», №6-ПВ «Звіт про

кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання», №1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці», а також даних табельного обліку та відділу кадрів, планах економічного та соціального розвитку підприємств (якщо такі

є), колективному договорі, бухгалтерській звітності, а також розрахункових показниках ефективності функціонування підприємства та туристичної сфери в цілому (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Параметри оцінки результативності системи стимулювання праці в

туристичній сфері України

Макро- та мезорівень	Мікрорівень
1	2
1. Група кількісних показників	

<p>1. Загальна чисельність туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності (закладами розміщення, санаторно-курортними закладами).</p> <p>2. Чисельність іноземних туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності (закладами розміщення, санаторно-курортними закладами).</p> <p>3. Чисельність туристів, які виїхали за межі України, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності.</p> <p>4. Чисельність внутрішніх туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності.</p> <p>5. Чисельність екскурсантів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності.</p> <p>6. Кількість туристичних ночівель.</p> <p>7. Тривалість перебування туристів.</p> <p>8. Кількість туристичних поїздок громадян України.</p> <p>9. Кількість ліжко-днів.</p>	<p>1. Загальна кількість проданих турів і послуг (середньорічна, середньомісячна і середньоденна).</p> <p>2. Кількість проданих турів з розрахунку на одного працівника.</p> <p>3. Загальна чисельність обслугованих туристів (середньорічна, середньомісячна і середньоденна).</p> <p>4. Чисельність обслугованих туристів з розрахунку на одного працівника.</p> <p>5. Кількість розроблених турів і їх модифікацій протягом року.</p> <p>6. Кількість впроваджених туристичних послуг.</p>
<p>2. Група вартісних показників</p> <p>1. Загальний обсяг реалізації туристичних послуг</p> <p>2. Обсяг туристичних послуг, наданих іноземним туристам</p> <p>3. Платежі до бюджету</p> <p>4. Балансовий прибуток туристичних підприємств</p> <p>5. Надходження валюти від надання туристичних послуг нерезидентам України</p> <p>6. Коефіцієнт використання місткості закладів розміщення</p> <p>7. Доходи від основного виду діяльності закладів розміщення</p> <p>9. Доходи від надання додаткових послуг</p>	<p>1. Обсяг наданих послуг (проданих турів) у грошовому еквіваленті (середньорічний, середньомісячний і середньоденний)</p> <p>2. Обсяг наданих послуг з розрахунку на одного працівника</p> <p>3. Собівартість</p> <p>4. Прибуток від реалізації</p> <p>5. Балансовий прибуток</p>
<p>3. Група розрахункових показників</p> <p>1. Загальна ефективність виробництва в туристичній сфері (співвідношення валової доданої вартості, виробленої туристичними, санаторно-курортними (оздоровчими) підприємствами та підприємствами розміщення, і сумарних інвестицій у ці підприємства за рахунок всіх джерел фінансування)</p> <p>2. Фінансова ефективність виробництва в туристичній сфері (співвідношення чистого</p>	<p>4. Рентабельність</p> <p>2. Кредиторська та дебіторська заборгованість</p> <p>3. Коефіцієнт поточної ліквідності</p> <p>4. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами.</p> <p>5. Витрати часу на обслуговування одного туриста</p> <p>6. Витрати часу на організацію обслуговування туриста або туристичної групи</p> <p>7. Витрати часу на розробку туру</p>



прибутку підприємств регіону та витрат, пов'язаних з наданням послуг

3. Бюджетна ефективність виробництва в туристичній сфері (співвідношення надходжень до бюджету та бюджетних витрат на функціонування туристичної сфери).

Відстежуючи зв'язок між кількісними параметрами складових системи стимулювання праці та показниками, наведеними в таблиці 2.1 за допомогою факторного та кореляційно-регресійного аналізу, можна визначити загальну ефективність системи, внести певні корективи.

Втім, науковці пропонують і методичні підходи для оцінки загальної рентабельності персоналу, що можна, на думку Г. В. Савицької, розрахувати як:

$$R_n = \frac{P_o}{\text{ЧОП}} = \frac{P}{\text{ЧВП}} = \frac{P}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ВП}}{\text{ЧВП}} \quad (1.6.)$$

де  $P_o$  - прибуток від операційної діяльності;

$P$  - прибуток від реалізації продукції;

ЧОП - чисельність операційного персоналу;

ЧВП - чисельність виробничого персоналу;

ЧД - чистий дохід від реалізації;

ВП - вартість випуску в діючих цінах [48]

Об'єктивний кількісний аналіз результатів діяльності підприємства в цілому має доповнюватись оцінюванням впливу кожного засобу стимулювання на ефективність праці кожного працюючого, причому оцінюючою стороною повинне виступати з одного боку керівництво або відповідні служби підприємства, а з іншого - сам працюючий, який у процесі регулярних опитувань визначає ієрархію сили впливу та важливості особисто для себе різних стимулів праці. Відповідно, провідними методами оцінки за першим напрямом є експертні судження та спеціальні обстеження, за другим - опитування працівників.

Завершальною стадією управлінської діагностики системи стимулювання праці в туризмі можна вважати прогнозування, тобто «визначення найімовірніших оцінок її стану в майбутньому».

Припущення, що відслідковані тенденції та динаміка її розвитку та впливу на розвиток туристичної діяльності в цілому збережуться в майбутньому, може бути покладене в основу генетичного прогнозу. Наявні методики генетичного прогнозування широко описані в науковій літературі. Це екстраполяція тенденцій, низка експертних методів, економічне моделювання, в тому числі і на основі сучасних адаптивних моделей.

Якщо ж підґрунтям прогнозу є вдосконалена, оптимізована модель стимулювання праці, параметри якої розраховані на основі науково обґрунтованих нормативів або прогресивних аналогів (характеристик тих показників, за якими не розроблялись нормативи, але які склались і реально існують у певних регіонах розвинених країн), такий прогноз називається нормативним або оптимістичним і визначає ситуацію, що повинна була б скластись за умови подолання негативних тенденцій у формуванні основних параметрів системи.

Відповідно постає нове питання в межах розробки методології управлінської діагностики системи стимулювання праці – створення моделі впливу різних методів стимулювання на ефективність туристичного виробництва, процес який включає такі процедури, як постановка завдання, розробка інформаційного фонду, аналіз змісту основної компоненти ряду, формування моделей, якісна оцінка параметрів, визначення якості моделі, вибір кращої за заданими критеріями моделі або побудова узагальненої [Сідорова].

Результати якісної та кількісної оцінки стають підґрунтям для створення на кожному підприємстві оптимальної за наявних умов системи стимулювання праці, здатної забезпечити по-перше - нагальні потреби працівників, по-друге - стабільний прибуток підприємству, по-третє - соціально-економічну стабільність держави.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ  
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»2.1. Дослідження туристичної діяльності як середовища  
функціонування туристичного підприємства

Розвиток туристичної сфери відіграє вагомую роль як для розвитку країни та регіону, так і для окремого індивіда. Маючи вигідне геополітичне розташування, Україна в значній мірі володіє туристичним та культурним потенціалом: узбережжями Чорного та Азовського морів, гірськими та передгірними зонами, курортами, збагаченими джерельними ріками, цілющими водами, насиченими мінералами та оздоровлювальними грязями.

Водночас в Україні за останні роки більш розвинутою стала мережа транспортних сполучень, стрімкими темпами розвивається готельна інфраструктура, зростає якість надання сервісу туристам.

Не дивлячись на низку позитивних тенденцій, все ж результатом негативного розвитку в сфері туризму в Україні стало перевищення темпів зростання кількості туристів-громадян України, які виїжджали за кордон, над іноземними туристами. Це можна пояснити тим, що в Україні працює велика кількість туристичних фірм, які зосереджують свою діяльність на виїзному туризмі, який є більш вигідним, оскільки дозволяє отримувати більші прибутки. Виходячи із цього, кількість українських громадян, які від'їжджають за територію країни, є набагато вищою за кількість іноземних туристів. Така тенденція негативно відображається на формуванні бюджету нашої країни. Таким чином, сучасний стан туристичної сфери в Україні є свідченням того, що на міжнародному ринку туризму вона є незадовільною та неконкурентоспроможною.

За даними Державної служби статистики України [1], потік виїзних туристів за період 2020–2015 років збільшився на 1505,3 тис. осіб. Це також



можна пояснити зростанням можливостей в українських громадян для придбання путівок. Крім того, збільшилась кількість громадян України, які виїжджали за кордон у 2020 році на 1373,7 тис. осіб порівняно із попереднім роком. Упродовж 2020–2015 років кількість громадян України, які виїжджали в інші країни, збільшилась на 4049,8 тис. осіб. Разом з тим, туристичні потоки в Україну з інших країн у 2020 році порівняно із 2015 роком скоротились більш як втричі – на 156,4 тис. осіб. У 2020 році порівняно із попереднім роком кількість іноземних туристів, які відвідали Україну, зменшилась на 36,3 тис. осіб. Разом з тим, за період 2020 року кількість іноземних громадян, які відвідали Україну знизилась майже вдвічі по відношенню до 2015 року – 14207,0 тис. осіб проти 24671,2 тис. осіб. Крім того, зменшився внутрішній потік туристів із 702,6 тис. осіб за 2015 рік до 456,8 тис. осіб у 2020 році. За результатами приведеної нижче таблиці видно, що кількість туристів, яких обслуговували суб'єкти туристичної діяльності України протягом 2015–2020 років, збільшилась на 1103,1 тис. осіб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Показники розвитку туристичної галузі України за  
2015–2020 рр., тис. осіб**

Показники	Роки						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2015, %
Громадяни України, які виїжджали за кордон	23761,3	22437,6	23141,6	24668,2	26437,4	27811,1	117,0
Іноземні громадяни, які відвідали Україну	24671,2	12711,5	12428,3	13333,1	14229,6	14207,0	57,6
Кількість туристів, яких обслуговували суб'єкти туристичної діяльності України	3454,3	2425,0	2021,5	2549,6	2806,4	4557,4	131,9
Іноземні туристи	232,3	17,1	15,2	35,1	39,6	75,9	32,7
Туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	2519,4	2085,3	1647,3	2060,9	2289,8	4024,7	159,7
Внутрішні туристи	702,6	322,7	357,1	453,6	477,0	456,8	65,0

\* складено за даними Державного комітету статистики України

Серед причин, які знижують обсяг туристичного потоку в Україну, є низка проблем в екологічній, соціальній, економічній, політичній сферах, які потребують вирішення. Напружена політична ситуація в Україні пов'язана із анексією Криму, війною на сході України, які є результатом змін в структурі та обсягах в'їзних і внутрішніх туристичних потоків.

Окупація Кримського півострова спричинила втрати близько 30 % рекреаційно-туристичного потенціалу. У зв'язку із цим, значна частина українських туристів, яка надавала перевагу відпочинку на узбережжі моря, змушена їхати за кордон або відмовитися від такого виду відпочинку. Така

тенденція ще раз доводить те, що військові конфлікти за короткий проміжок часу можуть призвести до знищення навіть достатньо розвиненої індустрії туризму.

Крім того, необхідно оновити матеріально-технічний комплекс, більш розвинутою має стати інфраструктура та вимагає приведення у відповідність до міжнародних стандартів рівня сервісу, важливим є підвищення рівня організації та розвитку розважальної індустрії, пам'яток культури та історії.

Ще однією проблемою, яка перешкоджає розвитку туристичної сфери в Україні, є низький рівень та незацікавленість у просуванні туристичної індустрії на світовому ринку та обмеженість відповідної інформації. Свідченням цього є структура туристичних потоків в Україну з інших країн.

Зокрема, за період 2015–2021 рр. біля 80 % іноземних туристів прибули з найближчих країн (Молдови, Білорусі, Росії, Польщі, Угорщини, Румунії, Словаччини), які традиційно відвідують Україну з метою відпочинку чи відвідування знайомих і родичів, на всі інші туристичні напрями припадало лише біля 20 % туристичних потоків. Водночас у структурі іноземних громадян, які відвідали Україну у 2020 році, туристичне спрямування відвідування мали на меті лише 0,5 % іноземців. Виходячи із цього, одними із

найважливіших напрямів державної політики у туристичній індустрії має стати формування позитивного іміджу України як держави із потужним

туристично-рекреаційним комплексом та ефективно просування туристичного продукту.

За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України досить незначне зменшення кількості туристичних потоків в Україну з інших країн у I півріччі 2021 року, у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року (90,4 %), спричинено зменшенням кількості в'їзних туристів з прикордонних країн [2].

Історично склалося, що за кількістю в'їздів іноземних громадян до України, лідирують прикордонні країни, частка яких починаючи з 2018 року поступово прямує до зменшення з 85,5 % до 80,7 %, що, переважним чином, можна пояснити введенням з 01.01.2020 року змін до Митного кодексу України, відповідно до якого набув значного обмеження безмитний перетин товарів через кордон [3]. На противагу скороченню у I півріччі 2021 року прикордонного обміну у порівнянні з I півріччям 2020 року, спостерігаються зрушення в структурі в'їзного туристичного потоку з неприкордонних країн. Так, досягнуто суттєвого зростання потоків з: Литви – на 32,0 %, Латвії – 18,1 %, Німеччини – 17,5 %, Канади – 11,4 %, Китаю – 11,1 %, а також продовжується тенденція зростання потоків туристів з: Франції – 6,0 %, США – 5,6 %, Чехії – 5,6 %, Італії – 3,9 %, Великобританії – 2,7 %, Болгарії – 2,4 % та відновився потік туристів з Грузії – 4,5 % [2] (табл. 2.2).

Протягом 2019–2021 років виїзд українських туристів за межі України зберігає стабільну тенденцію до зростання, що можна пояснити введенням з 11 червня 2019 року безвізового режиму з країнами ЄС. За підсумками I півріччя 2021 року приріст виїзного потоку українських туристів порівняно з аналогічним періодом 2020 року становить 5,6 % (у I півріччі 2020 р. приріст становив 3,3 %).

Переважним чином громадяни України виїжджають до прикордонних країн, частка яких з 2018 року поступово зменшується з 88 % до 77,7 % туристичного потоку.

Таблиця 2.2.

Туристичні потоки в Україну з інших країн у I півріччі

2018–2021 рр., тис. осіб

Країна	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2021/2018, %
Молдова	1 986,8	2 013,2	1 949,6	1 795,5	90,4
Білорусь	674,9	1 048,0	1 064,5	900,6	134,8
Росія	596,2	620,3	645,3	623,6	104,6
Польща	555,5	553,0	532,4	513,5	92,4
Угорщина	581,3	608,0	447,4	417,3	71,8
Румунія	374,8	400,6	354,8	353,7	94,4
Словаччина	206,7	168,9	151,8	127,7	61,8
Туреччина	87,8	115,5	134,2	125,8	143,3
Ізраїль	76,5	99,9	125,7	121,0	158,2
Німеччина	70,5	87,6	98,7	115,9	164,4
США	61,7	71,6	80,3	85,1	137,9
Великобританія	29,9	36,4	57,2	58,8	196,7
Литва	21,1	34,0	40,9	54,1	256,4
Італія	32,4	35,6	40,5	42,1	130,0
Азербайджан	43,1	42,0	42,5	41,3	95,8
Чехія	18,4	25,6	29,6	31,2	169,6
Франція	22,9	26,9	29,1	30,9	134,9
Болгарія	18,3	21,0	22,4	22,9	125,1
Грузія	21,4	23,3	21,7	22,7	106,1
Латвія	12,1	16,7	18,7	22,1	182,6
Інші	327,8	281,5	333,6	356,8	108,8
<b>Усього</b>	<b>5 820,1</b>	<b>6 328,6</b>	<b>6 221,1</b>	<b>5 871,6</b>	<b>100,9</b>

\* складено за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

Перерозподіл туристичних потоків пояснюється запровадженням безвізового режиму з країнами ЄС, введенням з 01.01.2020 року змін до Митного кодексу України, що значно обмежують безмитний перетин товарів через кордон, розширенням лоукост-авіанеревезень та відкриттям прямих авіарейсів. Разом з тим, відчутними є якісні зрушення в структурі виїзного туристичного потоку до неприкордонних країн. Таким чином, відбулось суттєве зростання потоків до: Австрії – на 157 %, Німеччини – 60,9 %, Іспанії – 50,1 %, Єгипту – 46,0 %, Болгарії – 42,4 %, Греції – 43,8 %, Італії – 30,5 %, Кіпру – 23,6 %, Грузії – 18,4 %, Туреччини – 14,6 % та ОАЕ – 13,9 % [2] (табл. 2.3).

Про важливість розвитку туристичної сфери для вітчизняної економіки свідчить той факт, що більш як у 40 країнах світу туристична індустрія є основним джерелом наповнення національного бюджету. Найбільша частка прибутків від туризму припадає на регіони з досить високим рівнем економічного розвитку.

Туристичні потоки з України у I півріччі 2018–2021 рр., тис. осіб

Країна	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2021/2018, %
Польща	5 129,4	4 341,8	4 813,6	4 599,1	89,7
Росія	1 712,2	2 673,6	1 847,3	2 106,6	123,0
Угорщина	1 356,2	1 447,1	1 539,4	1 586,8	117,0
Єгипет	168,0	350,1	503,0	734,4	437,1
Молдова	769,6	753,9	793,4	694,4	90,2
Туреччина	349,4	510,3	500,4	573,2	164,1
Білорусь	539,1	570,7	627,8	559,4	103,8
Румунія	412,8	460,5	564,0	528,6	128,1
Словаччина	434,3	385	485,7	512,6	118,0
Німеччина	143,3	151,7	205,6	330,9	230,9
Італія	56,7	71,4	128,5	180,8	318,9
Австрія	51,3	52,5	54,6	140,3	273,5
ОАЕ	78,3	90,3	87,6	99,8	127,5
Іспанія	33,0	43,4	65,3	98,0	297,0
Греція	42,6	40,8	49,1	70,6	165,7
Ізраїль	64,4	71,3	70,0	69,0	107,1
Франція	48,4	48,6	55,9	60,6	125,2
Грузія	41,5	50,2	50,6	59,9	144,3
Кіпр	34,8	24,4	34,0	42,1	121,0
Болгарія	21,7	24,0	30,1	42,9	197,7
Інші	281,3	325,7	383,9	537,4	191,0
<b>Усього</b>	<b>11 768,3</b>	<b>12 487,3</b>	<b>12 899,8</b>	<b>13 627,4</b>	<b>115,8</b>

\* складено за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

За даними Державної фіскальної служби України обсяг надходжень від сплати туристичного збору у I півріччі 2021 року склав 57,9 млн грн, що на 71,2 % більше, ніж у I півріччі 2020 року (у I півріччі 2020 року – 33,8 млн грн).

В цілому у 2020 році обсяг надходжень від сплати туристичного збору склав 90,7 млн грн, що на 29,2% більше, ніж у 2019 році. При цьому у 2019 році у порівнянні з 2018 роком приріст сплати туристичного збору склав 30% [4].

Зростання обсягів надходжень від сплати турзбору відбулось, зокрема, за рахунок зміни підходу до його нарахування на підставі Закону України від 23.11.2020 № 2628 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо покращення адміністрування та перегляду ставок окремих податків і зборів» [5].

Відповідно до зазначеного Закону України з 1 січня 2021 року граничні ставки збору встановлюються місцевими радами у розмірі до 0,5 % (для внутрішнього туризму) та до 5 % (для візного туризму) від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного (податкового) року для однієї особи за одну добу тимчасового розміщення.

Найбільше зростання обсягів надходжень від сплати туристичного збору у I півріччі 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року відбулося у Луганській (у 3,2 рази), Черкаській (у 2,7 рази), Вінницькій (у 2,7 рази), Херсонській (у 2,2 рази) та Житомирській (у 2,1 рази) областях.

Що стосується 2020 року, то за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору, що надійшли до місцевих бюджетів, у 2020 році лідирували: м. Київ – 33,0 млн грн (36,4 % від загальної суми турзбору); Львівська – 13,4 млн грн (14,8 %); Одеська – 11,6 млн грн (12,7 %); Закарпатська – 3,8 млн грн (4,2 %); Івано-Франківська – 3,7 млн гривень (4,1 %) області [4].

Спостерігається позитивна динаміка щодо сплати податкових платежів до Державного бюджету України підприємствами, що здійснюють туристичну діяльність. У I півріччі 2021 року сума податкових платежів від юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, які здійснюють туристичну діяльність, склала 2 194,5 млн грн, що на 15,4 % більше, ніж у I півріччі 2020 року (у I півріччі 2020 року – 1 902,0 млн грн). У 2020 році сума податкових платежів від юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, які здійснюють туристичну діяльність, склала 4 222,2 млн грн, що на 20,7 % більше, ніж у 2019 році. При цьому обсяг платежів від юридичних осіб збільшився на 19,2 %, а від фізичних осіб-підприємців – на 38,1 %.

Найбільше зростання обсягів надходжень від сплати податкових платежів суб'єктами туристичної діяльності до зведеного бюджету у I півріччі 2021 року у порівнянні з I півріччям 2020 року відбулось у Івано-Франківській (на 45,7 %), Закарпатській (на 27,6 %), Луганській (на 27,6 %), Харківській (на 23,8 %) та Донецькій (на 22,0 %) областях.

Найбільше зростання обсягів надходжень від сплати податків суб'єктами туристичної діяльності у 2020 році відбулось: м. Київ – 1 363,8 млн грн (32,3 % від загальної суми), Львівській – 447,4 млн грн (10,6 %), Одеській – 287,6 млн грн (6,8 %); Дніпропетровській – 235,2 млн грн (5,6 %) та Харківській – 195,4 млн гривень (4,6 %) областях. Разом з тим, у 2020 році у порівнянні із попереднім роком, найбільше зростання суми сплати податків суб'єктами підприємницької діяльності туристичної сфери відбулось у Закарпатській (на 33,2%), Львівській (на 27,4%), Полтавській (на 26,0%), м. Київ (на 24,5%), Волинській (на 24,4%) та Кіровоградській (на 23,7%) областях

[4].

Таким чином, розвиток туризму в Україні має стимулюючий вплив на розвиток транспортної інфраструктури, готельно-ресторанного бізнесу, роздрібної торгівлі, харчової промисловості, будівництва, зв'язку, страхування, діяльності у сфері відпочинку і розваг, культури та спорту тощо. Разом із тим, ефективне функціонування туристичної сфери стимулює розвиток місцевої економіки та забезпечує створенням додаткових постійних та сезонних робочих місць. Це відіграє важливу роль, так як чим більше робочої сили поглинається, тим меншою є соціальна напруженість в суспільстві.

Крім приведених вище чинників, для розвитку туристичної сфери необхідним є врахування демографічних змін, матеріального і соціального стану населення, рівня освіти, тривалості відпустки, професійної зайнятості тощо. Водночас чітко простежується тісний зв'язок між тенденцією розвитку туристичної сфери, загальним економічним становищем в країні та особистими доходами населення. Вкрай чутливим є туристичний ринок до

змін в економіці. В умовах стабільного зростання цін особистого споживання на 2,5 % зростають витрати на туристичні послуги на 4 %, в той час як зростання особистого споживання на 5 % збільшує ці витрати на 10% [6].

Враховуючи те, що туристична сфера в Україні посідає п'яте місце у поповненні державного бюджету, створення позитивного іміджу України як туристичної держави має базуватися на модернізації інфраструктури туристичної та курортно-рекреаційної сфер [7].

Виходячи із отриманих результатів дослідження, основними шляхами, спрямованими на вирішення проблем у туристичній сфері України та активного просування туристичного продукту мають стати: вдосконалення нормативно-правової бази з розвитку туристично-рекреаційних послуг в Україні, забезпечення тісної співпраці органів влади з науковими організаціями; стимулювання розвитку місцевого туризму, забезпечення державної підтримки соціального туризму на основі розробки та удосконалення відповідних програм, спрямованих на гарантування пільг з метою налагодження туристичної роботи; інвестування в розвиток туристичної сфери; сприяння розвитку конкурентних переваг; підвищення рівня безпеки туристів; залучення до міжнародних програм розвитку туристичної індустрії.

Таким чином, активізація туризму в Україні є однією із найпріоритетніших сфер розвитку вітчизняної економіки. Саме тому, вирішення проблем, які на сьогодні заважають розвитку туризму, підвищить економічне надходження до державного бюджету. Зважаючи на те, що Україна володіє потужним туристично-рекреаційним потенціалом, активне просування туристичного продукту забезпечить підвищення зайнятості населення та формування умов для стрімкого розвитку економіки.

Стимулювання туристичних компаній до заохочення в'їзного туризму сприятиме отриманню високих прибутків не лише туристичною індустрією, а й іншими галузями економіки та країною загалом. Саме тому, розробка ефективних стратегічних планів та вдосконалення нормативної бази здатні



підвищити туристичний імідж України, активізувати туристичну індустрію та підвищити економічне надходження до бюджету.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компас»

Діюче підприємство Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Компас». Туристична агенція «Компас» входить до «Мережі Агенств Горящих Путивок» з 2002 року. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про туризм», статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами й обов'язками юридичної особи. Підприємство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати угоди та інші акти з самостійними суб'єктами підприємницької діяльності, нести відповідальність стосовно до власних обов'язків відповідно до ліцензії. Видом господарської діяльності являється туристична діяльність (внутрішній та зовнішній туризм). Підприємство здійснює свою діяльність згідно статуту туристичної агенції від 25 квітня 2002 року (Додаток А).

Туристична агенція знаходиться за адресою – місто Київ 04210 проспект Сталінграда, 53 б. Директор підприємства – Рудакевич Богдан Григорович.

E-mail : [info@kompas.vn.ua](mailto:info@kompas.vn.ua) , [www.kompas.vn.ua](http://www.kompas.vn.ua)

Режим роботи : Пн.-Пт.: 9:00 до 18:15,

Сб.: 10:00 до 15:00,

Вихідний: неділя.

Підприємство створене з метою одержання прибутку від господарської діяльності, що спрямована на задоволення попиту на ринку туристичних послуг для реалізації на базі одержання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу підприємства.

Досвід, набутий за 19 років роботи на туристичному ринку України, дозволив сформувати колектив професіоналів: кожен менеджер володіє кількома іноземними мовами; у сфері туризму з 2002 року; за плечима у всіх вища освіта і величезний досвід роботи з людьми. Менеджерам туристичної

агенції «Компас» "по плечу" створення самих складних і унікальних турів: авіатури по всьому світу, VIP тури для клієнтів з "багатою" уявою, організація семінарів та конференцій, а також продаж авіаквитків, унікальні системи бронювання готелів – все це спектр послуг які «Компас» пропонує сьогодні .

Туристичне агентство «Компас» пропонує широкий спектр туристичних послуг населенню:

- організація та проведення туристичних походів;
- екскурсійні програми по Україні та Європі
- організація та проведення розважально-пізнавальних подорожей;
- індивідуальні та групові тури за кордон;
- автобусні тури Європою;
- сімейний відпочинок в Україні та за кордоном
- організація і проведення фестивалів, конкурсів, спортивних змагань, навчально-тренувальних зборів, виставок, семінарів, програм, інших заходів, тематика яких пов'язана з туристичною діяльністю;
- продаж туристичних путівок за зниженими цінами, із спеціальними знижками;

Так, як ТОВ «Компас» входить до «Мережі Агентств Горящих Путівок», то підприємство має змогу встановлювати низькі ціни на всі види туристичних послуг також можливо використовувати всі види знижок для мінімізації вартості путівок.

ТОВ «Компас» знаходиться у місті Київ. У даному районі великий потік людей у порівнянні з іншими районами міста. Тому, по цих даним можна зробити висновки, що існує більша ймовірність привернути увагу потенційних клієнтів. Зручна транспортна розв'язка міського транспорту дозволяє легко і швидко дістатися з будь-якого району міста. Отже, з вище сказаного можна зробити висновки, що туристичне підприємство вигідне розташування, для потенційних споживачів туристичних продуктів.

ТОВ «Компас» знаходиться на першому поверсі будівлі. Офіс туристичного підприємства знаходиться у видному місці і його легко

побачити зі сторони вулиці. На самому будинку наявна вивіска, на якій розміщено найменування туристичного підприємства, дана реклама збільшує потік клієнтів у 20-30 %. При вході у офіс розміщена інформація про графік роботи. У приміщенні офісу на видному для туриста місці розміщені наступні документи :

- копія ліцензії органа ліцензування;
- копія свідчення про реєстрації;
- відомості про співробітників (прізвище, ім'я, по батькові керівника (директора), його заступника, головного бухгалтера, менеджерів);

- книга побажань та пропозицій громадян;
- ліцензійні умови;
- перелік номерів телефонів суб'єкта туристичної діяльності;
- інформація про тарифи й умови обслуговування туристів за кордоном, рекламні, інформаційні, довідкові матеріали (буклети готелів, інших місць розміщення, розклад рухів і тарифи на перевезення різними видами транспорту)

Даний офіс має зал для обслуговування туристів (мінімум 3 робочі місця: для секретаря і двох менеджерів по напрямках), кабінет для директора й головного бухгалтера, службові приміщення (для готування там же можуть перебувати холодильник і необхідний інвентар для функціонування офісу), санвузол.

Рекламу туристичної фірми можна побачити на сайті : <http://www.kompas.vn.ua/>. На сторінках сайта можна почерпнути багато корисної інформації про діяльність фірми, основні напрямки поїздок, розцінки на послуги та багато іншого.

У офісі є приймальня, яка ділиться на дві частини – стійку рецепції й зону очікування. За стійкою працює секретар, які зустрічають відвідувачів, відповідають на дзвінки, приймають кореспонденцію. Зона рецепції витримана в єдиному дизайнерському стилі яка співвідноситься із загальним стилем офісу: у стилі мінімалізму. Сучасна колекція оперативних меблів і

меблів кабінетів керівників є модулем рецепції. Стійка рецепції оформлена у корпоративний колір підприємства, який поєднується з підлогою та стендами у даних кольорах.

Зона очікування для відвідувачів обставлена зручними м'якими меблями та двома кріслами для очікування.

У робочій зоні знаходиться столи, на кожному з них розташовуються різні технічні засоби - комп'ютер, ксерокс і т. д. Також у цій зоні наявні шафи, у яких розміщена вся документація та інформація про клієнтів та туристичні продукти. У кабінеті директора знаходиться сейф в якому зберігаються

важливі документи клієнтів, фінансові звітності підприємства та грошові кошти.

Туристичне підприємство «Компас» має у своєму розпорядженні:

- кабінет директора ( 30 м<sup>2</sup>), який обладнаний відповідною технікою для роботи (комп'ютер, телефон, та інше), відповідна реклама яка має емблему туристичного підприємства;

- службове приміщення (10 м<sup>2</sup>) в якому знаходиться холодильник та необхідне обладнання для функціонування офісу;

- приміщення для прийому клієнтів (30 м<sup>2</sup>), для оформлення поїздок за кордон та по території України.

Туристичне підприємство співпрацює з такими туроператорами: «Anex tour», «Join up», «Tez tour», «Coral travel», «Pegas tour», «TUI», «Акорд тур», «Оазис тур», «Фіерія» «Bukovel». Підприємство укладає договори з даними операторами, на основі цих договорів ТОВ «Компас» співпрацює 1 рік. По завершенню терміну договору підприємство переукладає договір знову.

ТОВ «Компас» має договірні відносини з готелями, ресторанами та транспортними компаніями, з тими підприємствами які можуть надати допомогу у продажі чи надати інформацію про туристичний продукт.

Так, як ТОВ «Компас» є складовою «Мережі Агенцій Горящих Путівок», то клієнтська база складається з людей середнім та низьким доходом. Здебільшого послугами користуються місцеві жителі та мешканці області.

Підприємство пропонує різноманітні напрямки для відпочинку. Але є туристичні регіони до яких найчастіше подорожують туристи, а саме: Єгипет, Туреччина та автобусні тури до Європи. За останні роки спостерігається збільшення подорожуючих до таких країн: Чехія, Тайланд, ОАЕ.

ТОВ «Компас» для роботи з клієнтами використовує такі документи – договори з туристичними операторами, накладні та квитанції, прибуткові ордера.

ТОВ «Компас» було засноване 25 квітня 2002 року. Для організаційної структури під час створення підприємства використовувалися положення статуту даного підприємства (Додаток А).

На туристичному підприємстві загальна кількість працівників становить – 5 осіб, у тому числі – директор займає найвищий рівень управління, адміністративний експерт та 3 туристичних експерта, які виконують обов'язки середнього рівня. Один з експертів виконує роль секретаря. Також на підприємстві є працівники, які «приходять» це бухгалтер, системний адміністратор та прибиральниця.

Директор ТОВ «Компас» є також власником підприємства, який має право: без довіреності працювати від імені туристичного підприємства; представляти інтереси туристичної агенції з громадянами, юридичними особами, органами державної влади та управління; розпоряджатися майном та засобами туристичної агенції з дотриманням вимог згідно із законодавством; відкривати банківські рахунки; заключати трудові договори; видавати довіреності на здійснення громадсько-правових угод.

Кадровий персонал має висококваліфікований рівень знань, вищу освіту та мають досвід роботи більше двох років у туристичній сфері. Співробітники дають основний результат діяльності всієї фірми. Завдання керуючого укладається в тім, що б організувати й уміти управляти наявним контингентом персоналу й домагатися досягнення поставлених цілей.

Ефективність управління діяльністю залежить, головним чином, від того наскільки грамотною сформована організаційна структура управління і

наскільки вона відповідає цілі діяльності підприємства. Організаційна структура ТОВ «Компас» (рис. 2.1) відображає гармонійний взаємозв'язок всіх підрозділів задля досягнення максимальної ефективності функціонування.

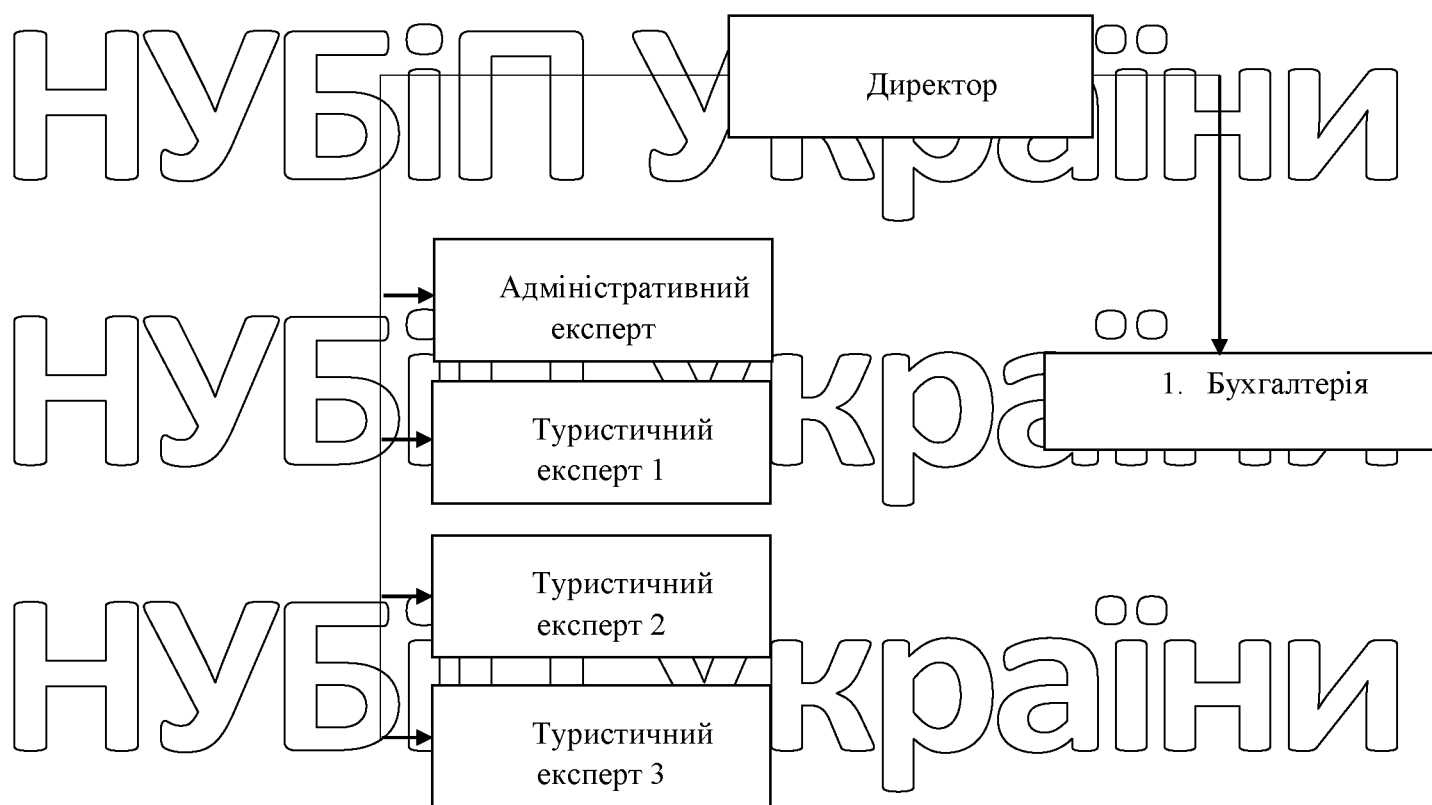


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ "Компас"

Формування такого виду організаційної структури було спричинене такими факторами, як: масштаб і вид організації, напрямлення її діяльності, стратегічні плани та іншими. Ціль функціонування туристичної організації досягається послідовним вирішенням ряду задач, кожна з яких має свій функціональний зміст. Розподілення задач між працівниками здійснюється за професійною приналежністю і наявністю відповідних навичок та досвіду. Від того, наскільки повно враховується кваліфікація виконавців, залежать ефективність роботи організації і особистий трудовий вклад кожного з них.

На підприємстві розділені обов'язки працівників, які приставлені у таблиці 2.1:

## Функціональні обов'язки співробітників ТОВ «Компас»

Посада	Обов'язки працівників
Директор	Керує згідно із законодавством діяльністю підприємства, несе повну відповідальність за наслідки прийнятих рішень; забезпечує досягненню запланованих фінансово-економічних показників туристичного підприємства; керує діяльністю структурних підрозділів підприємства, контролює результати роботи, стан трудової дисципліни; затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, графік відпусток, посадові інструкції; організовує облік і забезпечує подання звітності про діяльність туристичної агенції
Адміністративний експерт	Забезпечує досягнення запланованих фінансово-економічних показників; організовує роботу на підприємстві, виконує плани по реалізації турпродуктів, вивчає обслуговуванні напрямки а об'єм наданих послуг; організовує діяльність з надання туристичних послуг і реалізації турпродуктів на основі наукових форм управління і організації праці; контролює результати роботи;
Туристичний експерт 1	Вивчає потреби клієнтів туристичних продуктів, здійснює аналіз маркетингових досліджень; шукає найбільш вигідні по оплаті, строкам та якості обслуговування туроператорів; заключає договори з споживачами; організовує та оформляє документи і контролює за правильністю оформлення пакета туристичної документації; готує кварталні, річні плани і звіти про роботу;

Продовження таблиці 2.1

Туристичний експерт 2	Пропонує клієнту вибір варіантів відпочинку, дає рекомендації та консулює з вибору місця відпочинку; проводить міні-рекламу вибраного місця; заключає договори надання туристичних договорів; дає необхідні рекомендації про виконання правил
-----------------------	---



безпеки в країні перебування; вносити інформації про тури на сайтах компанії;

Туристичний експерт 3

Пошук клієнтів; внесення клієнтів в електронну базу даних, прийом документів клієнтів, володіти всіма внутрішніми і міжнародними системами бронювання з якими працює підприємство; знати географічні карти країн, коди міст та аеропортів; зберігати комерційну таємницю агентства.

Бухгалтер

Організація бухгалтерського обліку, своєчасне представлення повної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, правильне оформлення документів, розрахунків заробітної плати, переказ податків в державний бюджет, страхові внески в соціальні фонди, платежі в банк, погашення заборгованостей банку.

Відповідно до даних рис. 2.1 та табл. 2.1 можна визначити, що

організаційна структура ТОВ «Компас» не є розгалуженою і відноситься до лінійної структури управління.

Лінійна структура управління полягає в тому, що очолює кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки безпосереднього керівника. Вищий орган (директор) має права віддавати розпорядження робітникам.

Управління лінійною організацією, як правило, використовується малими та середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво, у нашому випадку це продаж турпродуктів.

За вище наведеними даними, може визначити переваги та недоліки структури організації, що використовується на ТОВ «Компас» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки управління ТОВ «Компас»

№	Переваги	Недоліки
1	Єдність і чіткість розпорядництва	Високі вимоги до керівника, які



2	Встановлення чітких і простих зв'язків	Великий потік документації, безпід контактів з підлеглими, вищими та суміжними структурами.
3	Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.	Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.
4		Структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань;

Отже можемо зробити висновки, що перелічені вище недоліки лінійної структури перевищують переваги управління підприємством. Так, як кількість працівників на фірмі є порівняно невеликою, то це дозволяє керівникові ТОВ «Компас» проводити ефективне управління та контроль за здійсненням роботи.

Основні напрямів діяльності ТОВ «Компас» є: внутрішній та виїзний туризм. Туристичне підприємство «Компас» надає для продажу різний перелік туристичних послуг. Діяльність туристичного підприємства фіксується у документації у формі №1- ТУР ( Додатки Б, В, Г).

Тому ми можемо розглянути динаміку та структуру асортименту туристичних продуктів та послуг, які надає ТОВ «Компас» у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка асортименту туристичних послуг ТОВ «Компас» за 2019 – 2021 рр.

Асортимент	Кількість туристів, що скористалися продуктами фірми						Відхилення			
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2020 р. від 2019 р.		2021 р. від 2020 р.	
	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	Абс.	%	Абс.	%
Внутрішній туризм, разом	150	37,9	180	37,3	187	37,8	30,0	-0,6	7,0	0,5

Продовження таблиці 2.3

в т.ч. служба, ділова, бізнес, навчання	20	13,3	32	17,8	36	19,2	12,0	4,5	4,0	1,4
дозвілля, відпочинок	51	34	70	38,9	67	35,8	19,0	4,9	-3,0	-3,1
лікування	43	28,6	36	20	39	20,9	-7,0	-8,6	3,0	0,9
спортивно-оздоровчий туризм	36	24	42	23,3	45	24	6,0	-0,7	3,0	0,7
Війсьничий туризм, разом	246	62,1	302	62,7	308	62,2	56,0	0,6	6,0	-0,5
Єгипет	75	30,5	74	24,5	83	26,9	-1,0	-6,0	9,0	2,4
Туреччина	58	23,6	72	23,8	76	24,7	14,0	0,2	4,0	0,9
ОАЕ	16	6,6	28	9,2	24	8,8	12,0	2,6	-4,0	-0,4
Бразилія	4	1,6	8	2,6	6	1,9	4,0	1,0	-2,0	-0,7
Греція	10	4	14	4,6	12	3,9	4,0	0,6	-2,0	-0,7
Чехія	12	4,9	26	8,6	22	7,1	14,0	3,7	-4,0	-1,5
Болгарія	26	10,6	24	7,9	32	10,3	-2,0	-2,7	8,0	2,4
Грузія	21	8,5	14	4,6	16	5,2	-7,0	-3,9	2,0	0,6
Тайланд	16	6,5	26	8,6	24	7,8	10,0	2,1	-2,0	-0,8
Хорватія	8	3,2	16	5,3	13	4,2	8,0	2,1	-3,0	-1,1
Послуги, разом	396	100	482	100	495	100	86,0	0	13,0	0,0
оформлення страховки	396	100	421	87,3	400	80,8	25,0	-	-12,7	-6,5
оформлення віз	93	23,5	109	22,6	66	13,3	16,0	-0,9	-43,0	-9,3
бронювання квитків	218	55	228	47,3	262	52,9	10,0	-7,7	34,0	5,6

Відповідно до наведеної таблиці та звіту №1 Тур, можна визначити, що загальна ситуація по продажах туристичного продукту є стабільною. Ми можемо спостерігати, показники по внутрішньому туризмі є невисокими, проте стабільно збільшуються продажів туристичних путівок. Тому можна

зробити висновки, загальна кількість проданих туристичних путівок в 2019 році становило 150, а в 2020 даний показник становив 180, а в 2021 році 187. Питома вага від загальних показників продажів продукції становить: в 2019 р. – 37,9 %, в 2020 р. – 37,3 %, в 2021 р. – 37,8 %. За цими даними ми можемо сказати, що внутрішній туризм у ТОВ «Компас» займає лише 40% від загального продажу туристичних продуктів підприємства [19-21].

Розглянемо детальніше внутрішній туризм за метою поїздки, як ми бачимо прослідковуються не значні зміни. Наприклад загальна кількість проданих туристичних путівок з метою спортивно-оздоровчого туризму в 2019 році становила 36 путівок, а вже у 2020 році – 42 путівки, тобто продаж збільшився на 6 путівок за рік або на 3 % від загальної суми. Також порівнюючи 2020 та 2021 рр. можна побачити, що продаж збільшується: 2020 – 42 проданих путівки, а у 2021 даний показник збільшився до 45 путівок. У відсотковому співвідношенні даний показник становить 7%.

Загалом ТОВ «Компас» можна класифікувати до туристичного підприємства з великим вибором асортименту турпослуг. Аналізуючи таблицю 2.3 можна побачити, що найбільш відвідуваними напрямками виїзного туризму являються тури до Єгипту, Туреччини, Болгарії та Грузії. Усі ці напрямки мають тенденцію до збільшення або стабільного виїзду туристів. Наприклад в 2019 році продаж турів до Єгипту становив 75 чоловік, в 2020 році цей показник зменшився на 1 людину. Проте, якщо брати відсоткове співвідношення від загальної частки виїзного туризму, тури до Єгипту займають одну з головних позицій з продажів. Але вже у 2021 році показник збільшився на 9 проданих путівок.

Наступна країна, яка має високі темпи збільшення продажів туристичних путівок це – Туреччина. Так, як у 2019 році загальна кількість проданих путівок становила – 58, а у 2020 – 72, тобто збільшилися продажі на 14 осіб (на 24%). Порівняємо 2020 та 2021 роки: також можна спостерігати збільшення продажів з 72 путівок до 76 (9% від загальної суми).

Найнижчі продажі спостерігаються по напрямку Бразилія. Через високу ціну за тур клієнт відмовляється від подорожі. Але навіть незважаючи на високу собівартість можна бачити, що кількість проданих турів зростає. Наприклад у 2019 році було продано лише 4 путівки, а вже у 2020 – 8, а в 2021 показник знову зменшився до 6 турів.

За даними таблиці, найбільшим попитом туристичного підприємства «Компас» користуються послугами з оформлення страховки. У 2020 році було застраховано усіх туристів без винятку, тобто 100%. Вже у 2020 р. було оформлено 421 страховку із загальної кількості туристів 482, а в 2021 400 із 495 осіб.

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна відобразити кількість туристів, які скористалися послугами ТОВ «Компас» та динаміку за роки (рис. 2.2).

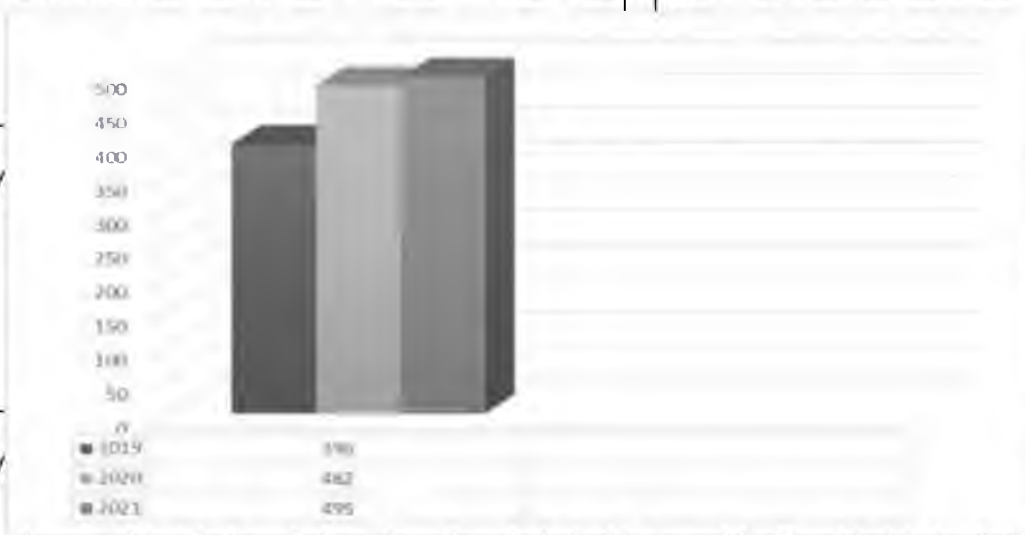


Рис. 1.2 Обсяги реалізованих послуг ТОВ "Компас"

Отже, за даними діаграми ми бачимо, що з кожним роком реалізований обсяг послуг стає більше. Якщо зрівняти 2019 з 2021 роками, ми бачимо, що кількість туристів, які скористалися туристичним продуктом збільшилася на 99 осіб.

Важливу роль у діяльності ТОВ «Компас» відіграє внутрішній туризм.

Як бачимо, що частка від прибутку внутрішнього туризму є нижчою, тому сума продажів буде відрізнятися від виїзного туризму. На рисунку 2.3

зображено загальну кількість туристів, які подорожували в межах країни з 2019 по 2021 рр.



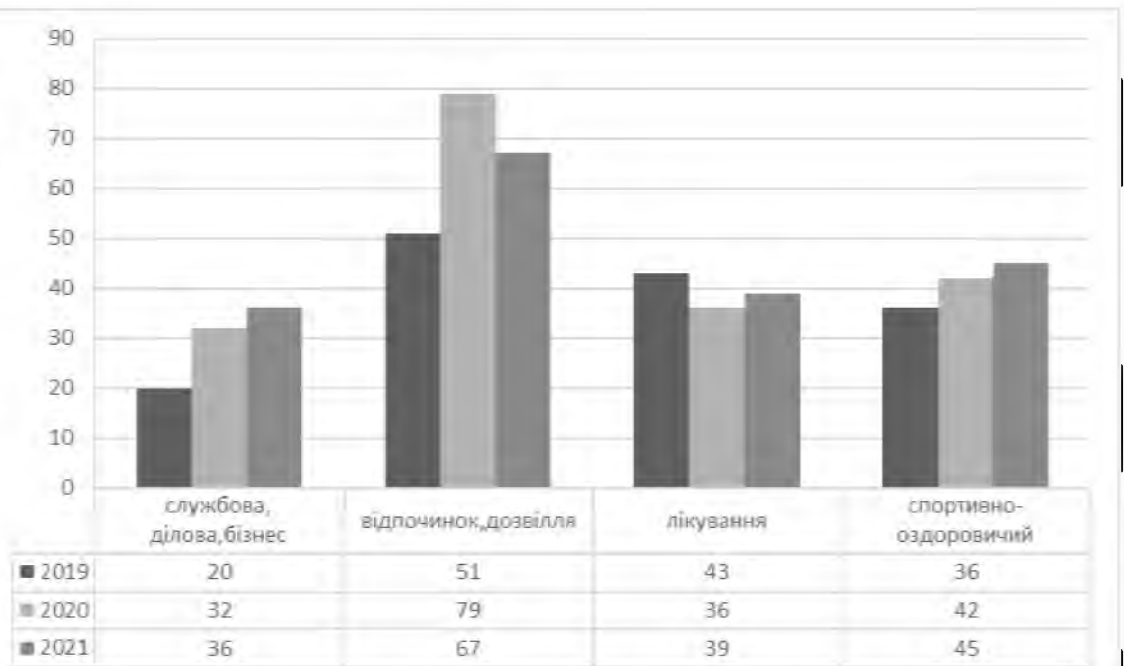
Рис. 2.2 Динаміка внутрішнього туризму ТОВ "Компас"

Аналізуючи динаміку внутрішнього туризму, спостерігається позитивне збільшення кількості споживачів туристичних послуг. У 2019 році налічувалося 150 користувачів внутрішніх турів, а вже через рік тенденція змінилася у кращу сторону і збільшилася на 30 осіб. Порівнюючи 2020 з 2021 роками, обсяг продажу путівок збільшилася на 7 турів.

Стже, за даними рисунків 2.2 та 2.3 визначили, що виїзний туризм є більш популярним для туристів ніж внутрішній туризм по території України.

На це вплинула анексія АР Криму, так як велика частка туристів припадала саме на цю територію, а також за високі ціни на вітчизняні курорти. Туристи обирають вищий рівень обслуговування за практичну однакову ціну в наступних країнах: Єгипет, Туреччина, Болгарія, ОАЕ.

Одним із важливих значень для діяльності туристичного підприємства, є мета поїздки туристів, розглянемо рис. 2.4.



Рис/ 2.1 Динаміка за цілями відвідування ТОВ "Космас"

В даному випадку ми бачимо на рисунку 2.4, що головними цілями для туристів є дозвілля та відпочинок. Кількістю проданих турів у 2019 році становить – 51, тобто 34%, в 2020 – 79, тобто 38,9 %, і в 2021 – 67 (35,8 %). А найбільш низькими показниками продажів є – службові, ділові та бізнес поїздки : в 2019 – 20 турів (13,3 %), 2020 – 32 (17,8%), а в 2021 – 36 (19,2%).

Зміст фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства чітко визначається формуванням і використанням всієї сукупності доходів і фінансових ресурсів. Головна мета, що визначає зміст існування і функціонування туристичного підприємства, полягає в наданні реальних туристичних послуг при одночасному забезпеченні фінансової стійкості, відповідного рівня динаміки й позитивних фінансових результатів. Туристичне підприємство повинно володіти гарантійним фондом у розмірі капіталу, достатнього для виконання своїх зобов'язань, а також забезпечення досягнення необхідного рівня платоспроможності.

За даними статистичної звітності підприємства, можна визначити основи фінансово-господарські показники туристичної діяльності (Додатки Д.Е,Є) таблиця 2.4.

Фінансово - господарська діяльність ТОВ «Компас», тис. грн, за 2019 -2021

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р.		Відхилення 2021р. від 2020 р.	
				Абс.	Темп прирос ту %	Абс.	Темп прирос ту %
Обсяг наданих тур. послуг	1 457 500	1 619 300	1 759 160	301 660	20,7	139 860	8,6
з іноземних туристів							
туристам, які виїжджали за кордон України	1 457 500	1 619 300	1 759 160	301 660	20,7	139 860	8,6
Витрати, пов'язані з надання туристичних послуг	813 600	952 740	909 500	95 900	11,8	43 240	-4,5
з іноземних туристів							
туристам, які виїжджали за кордон України	690 900	711 580	654 200	-36 700	-5,3	-57 380	-8,1
Платежі до бюджету	114 902	119 980	152 938	38 036	33,1	32 958	27,4
Балансовий прибуток	527 998	546 580	699 721	171 723	32,5	153 141	28
Прибуток спрямований на розвиток матеріально - технічної бази	4,3	3,9	4,7	0,4	9,3	0,8	20,5

Зробимо аналіз таблиці 2.4, з даних ми бачимо, що найбільший обсяг наданих туристичних послуг в 2021 році, яка становить 1 759 160 тис грн. А



цей самий показник тільки у 2019 році становив 1 457 500 тис. грн, а в 2020 році налічує 1 619 300 тис. грн. Найбільший темп приросту спостерігається у відношенні 2021 до 2019 років.

За рахунок збільшення реалізації туристичних послуг збільшуються і витрати пов'язані з ними. Як ми бачимо, у 2019 році витрати становили 690 900 тис. грн., а в 2020 році – 711 580 тис. грн. Але ця тенденція змінилася, підприємство знайшло вихід зменшити витрати на туристичні продукти та збільшити реалізації, тому у 2021 році витрати зменшилися – 654 200 тис. грн.

Одним із негативних факторів є збільшення податку, це спричинило через збільшення реалізації туристичних послуг. Туристичне підприємство ТОВ «Компас» оподатковується за загальною системою та сплачує 18% від суми доходу. В 2019р. – 114 902 грн., 2020 р. – 119 980 тис., а в 2021 р. – 152 938 грн.

У ТОВ «Компас» загальна сума балансового прибутку в 2019 році склав 527 998 тис. грн., в 2021 р. – 699 721 тис. грн., у відповідності до цього темп приросту у відношенні з 2021 до 2019 року становить 32,5 %.

Розглянемо детальніше обсяги наданих туристичних послуг до витрат пов'язаних з їх реалізацією, рис. 2.5.

Туристичне підприємство «Компас» є Товариством з Обмеженою Відповідальністю, тому підприємство сплачує 18% від суми доходу. На динаміку податкових платежів впливає загальна сума доходу за податковий період. На рисунку 2.6 представлена динаміка виплат за податковими платежами.



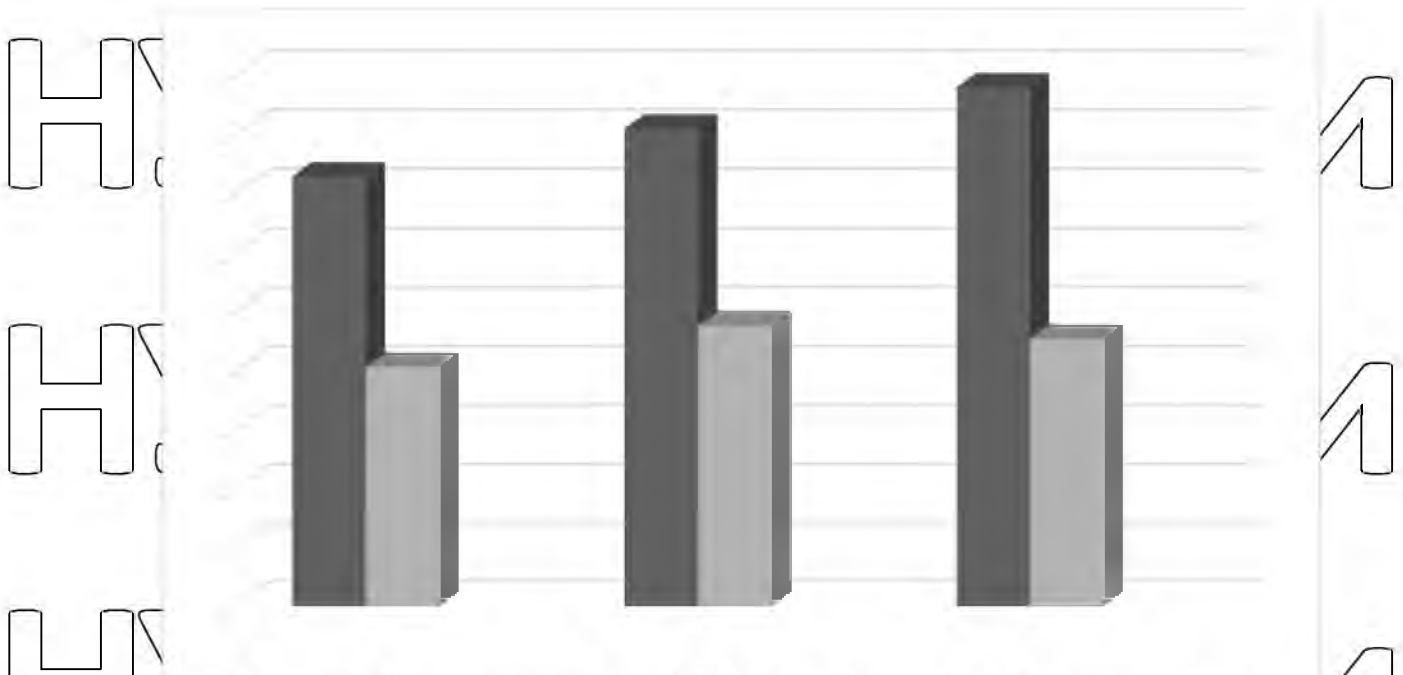


Рис. 2.3) Співвідношення наданих туристичних послуг ТОВ «Компас» до витрат

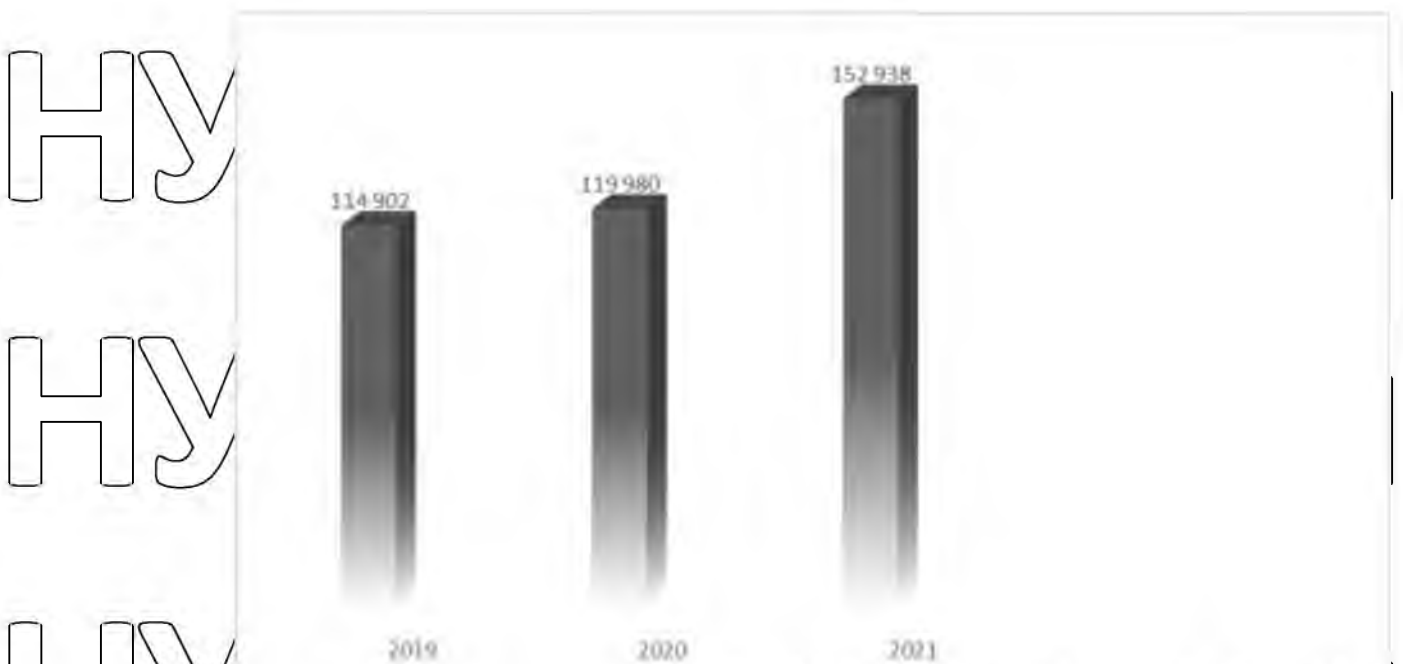


Рис. 2.4) Динаміка виплат ТОВ «Компас» за податковими платежами

Зробивши аналіз даного рисунка ми бачимо, що динаміка платежів (податків збільшується. Підприємство є загальним платником податків – 18%.

У 2019 році сума складала 114 902 тис. грн., в 2020 році 119 980 тис. грн., а вже у 2021 р. – 152 938 тис. грн.

Отже, зробимо висновки з вище сказаного : туристичне підприємство «Компас» здійснює туристичну діяльність згідно законодавства України.

Дане підприємство займається наданням туристичних послуг на території країни та поза її межами. Проаналізувавши динаміку діяльності підприємства визначили, що продажі туристичних послуг за останні три роки збільшилися.

За наявною документацією визначили, що середній балансовий прибуток становить 591 433 тис. грн. Ці дані свідчать про розвиток туристичної діяльності та збільшення кількості проданих турів.

2.2 Дослідження ефективності господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «Компас»

Виробництво туристичного продукту здійснюється на основі органічної єдності таких чинників, як природні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, капітал підприємства. Їх сукупність складає ресурсний потенціал підприємства. Недостатнє забезпечення підприємства хоча б одним із вищезазначених елементів створює певні перешкоди для здійснення виробничого процесу, а також гальмує його розвиток.

Основними ресурсами туристичного підприємства є наступні :

1. Трудові ресурси (персонал) - сукупність працівників, які мають відповідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробничим процесом, своєчасного виконання поставлених завдань, які передбачені специфікою галузі.

2. Природні ресурси – це природні об'єкти і явища, що використовуються в теперішньому і майбутньому для прямого і непрямого споживання, сприяють створенню матеріальних багатств, відтворенню трудових ресурсів, підтримці умов існування людини, підвищенню якості життя, в тому числі феномени природи.

3. Інформаційні ресурси – це важливий засіб, джерело соціального розвитку і прогресу, який актуалізується в людській діяльності та ефективно використовується як інструмент соціальних перетворень.

4. Фінансові ресурси – це його власні і позичкові грошові фонди цільового призначення, які формуються у процесі розподілу і перерозподілу національного багатства, внутрішнього валового продукту і національного доходу та використовуються у статутних цілях підприємства [26, 34].

5. Матеріальні ресурси – основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства чи галузі [ 33, с. 275].

В процесі своєї господарської діяльності ТОВ «Компас» використовує всі вищезазначені види ресурсів.

Природні ресурси у туристичному підприємстві виступають в якості головного засобу виробництва. До складу природних ресурсів туристичного підприємства можна віднести внутрішні природні ресурси , а також ті, які знаходяться за межами країни. З кожним роком у туристичні фірми кількість

відвіданих туристичних територій постійно збільшується. Динаміка відвідування туристичних територій представлена на рис 2.7.

НУБІП України

НУБІП України

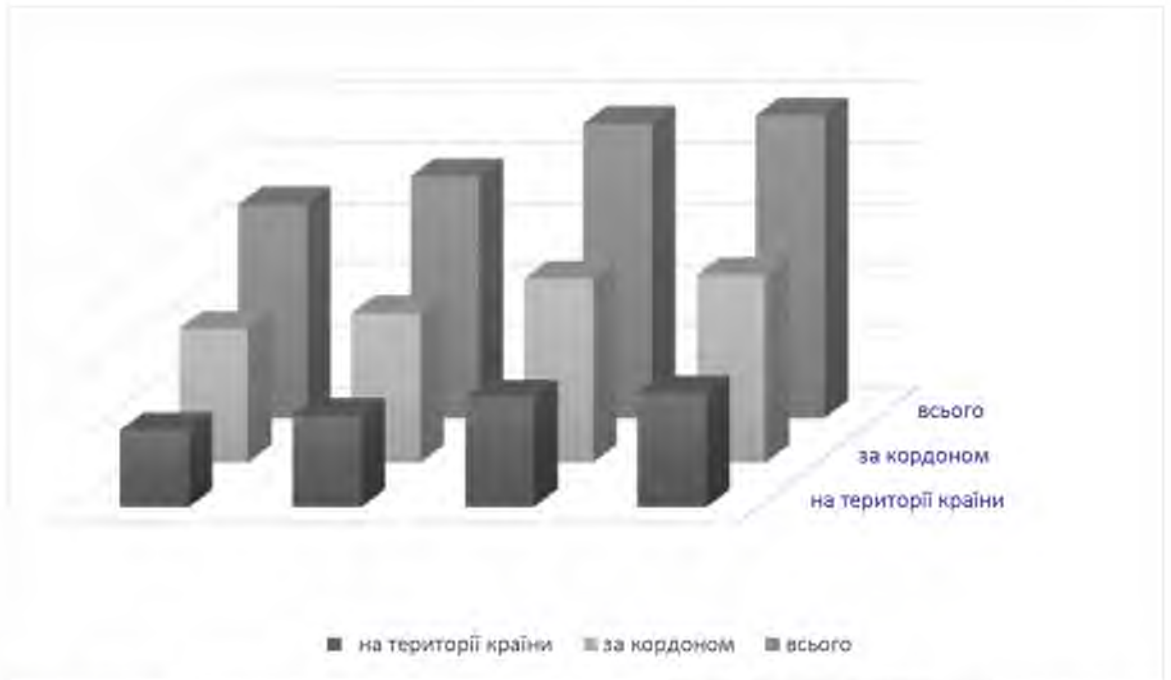


Рис. 2.5 Динаміка відвідуваних територій ТОВ «Компас»

З наведених даних ми бачимо позитивну динаміку в нарощенні відвідування туристичних територій на підприємстві. Так ми можемо бачити: за період з 2014 по 2021 р. на території країни їх обсяг зріс на 61 особу, за кордоном на 88 осіб, і всього на 145 осіб.

Для розширення господарської діяльності ТОВ «Компас» здійснюється постійна робота із залучення нових туристичних комплексів для відпочинку та рекреації туристів.

На сьогоднішній день географія діяльності підприємства сконцентрована в Хмельницькій, Закарпатській, Київській областях на території країни, а тож за кордоном : Єгипет, Туреччина та Болгарія. Кількість туристів за географією їх розміщення, станом на 2021 рік представлена в табл.

2.5

Таблиця 2.5

Структура відправлених туристів ТОВ «Компас» за географією їх розміщення, станом на 2021 рік

Назва населеного пункту	Кількість туристів	% від загальної кількості
Всього	264	100%
В тому числі Закарпатський район		

Ужгород	17	6,4 %
Мукачеве	23	8,7%
Дрогобич	13	4,9%
Коломия	9	3,4 %
Хмельницький район		
Кам'янець-Подільський	10	3,8 %
Летичів	4	1,5 %
Київський район		
Київ	28	10,6 %
Біла Церква	8	3 %
Ірпінь	6	2,4 %
Єгипет		
Хургада	45	17%
Шарм-Ель-Шейх	29	11 %
Туреччина		
Бодрум	15	5,7 %
Мармаріс	21	8 %
Кемер	30	7,6%
Аланія	16	6%

На основі кількості туристів (Додатки Ж, З, И) за географією розміщення постарасмося охарактеризувати структуру розміщення на території України за останні три роки в (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура розміщення туристів ТОВ «Компас» на території України у

Назва показника	Усього туристів		У тому числі				Кількість туроднів				
			Громадяни України		Іноземні туристи		Усього		з них надано іноземним туристам		
	Осіб	%	осіб	%	осіб	%	Т-д	%	Т-д	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість туристів,	187	100	187	100	0	0	383	100	0	0	0

розміщених на території регіону України, усього										
у тому числі були розміщені в: готелях	100	53,5	100	53,5	0	0	100	26,1	0	0
санаторіях, пансіонатах з лікуванням, санаторіях профілакторіях	20	10,7	20	10,7	0	0	60	15,7	0	0
будинках, пансіонатах, базах відпочинку	17	9,0	17	9,0	0	0	68	17,8	0	0
Кемпінгах	5	2,7	5	2,7	0	0	10	2,6	0	0
Мотелях	30	16,0	30	16,0	0	0	90	23,5	0	0
турбазах, молодіжних таборах, центрах	10	5,3	10	5,3	0	0	30	7,8	0	0
Приватних засобах розміщення	5	2,7	5	2,7	0	0	25	6,5	0	0

З даних в таблиці 2.6. видно, що за структура розміщення туристів на території України найбільший показник має туристи, які розміщуються у готелях, тобто 53,5 % від усього обсягу. А найменша кількість розміщення туристів спостерігаємо у кемпінгах та приватних зонах розміщення: по 2,7 % кожний з них. Також бачимо, що ТОВ «Компас» орієнтується на обслуговуванні громадян України, тому дане підприємство не надало послуг жодному іноземному туристу. Туристське підприємство не обслуговує іноземних туристів, тоді не доцільно аналізувати їх структуру і розподіл за країнами прибуття [7-9].

Ефективність туристичного виробництва в значній мірі залежить від наявності основних виробничих фондів. Їх структура за елементами і частка в загальному обсязі представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура основних фондів ТОВ «Компас» за 2019-2021 рр

Групи основних фондів та їх найменування	Роки						2021 р. в % до 2019
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	
Будинки та споруди	20 000	48,8	25 000	47,5	25 000	41,9	125,0
Автотранспорт	11 000	26,8	13 000	24,7	15 000	25,1	136,4
Обладнання	10 000	24,4	14 650	27,8	19 700	33,0	197,0
Всього основних фондів	41 000	100	52 650	100	59 700	100	145,6

З наведених даних можемо бачити, що структура основних засобів на підприємстві за досліджуваний період досить суттєво змінилася. В структурі основних засобів найбільша частка припадає на будинки, – 41,9 %, їх вартість за досліджуваний період зросла лише на 5 тисяч. Автотранспорт становлять у 2021 р. – 25,1 % і їх вартість в 2021 р. становили 15 000 тис. грн., а в 2019 р. – 11 000 тис. грн. Однак найбільше зростання вартості основних фондів спостерігалось в обладнанні – в 2019 р. – 10 000 тис. грн., а у 2021 р. – 19 700 тис. грн.

### 2.3. Оцінка продуктивності праці працівників ТОВ «Компас»

Невід’ємним елементом туристичного підприємства є його трудові ресурси. Під трудовими ресурсами розуміється кількісний професійно-кваліфікований склад зайнятих працівників (кадрів). Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства і конкурентоспроможність його продукції.

Рациональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі впливає на збільшення обсягів продажу продукції.

Таблиця 2.8

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх  
використання в ТОВ «Компас» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	9	8	7	
Ними відпрацьовано за рік, люд.-днів	78210	72960	75816	96,9
Відпрацьовано на 1 працівника за рік, люд.-днів	237	228	234	98,7
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,551	0,543	0,558	101,3
Рівень забезпеченості господарства робочою силою:				
навантаження на 1 працівника, кількість туристів	57	69	71	124,6

Проаналізувавши табл. 2.8 можна зробити висновок, що загалом з 2019 по 2021 р. чисельність трудових ресурсів в господарстві зменшилася, тобто чисельність працівників у 2019 р. – 9 осіб, а вже у 2021 р. становить 7 працівників.

Потрібно також відмітити, що використання трудових ресурсів у ТОВ «Компас» є досить добре. На одного працівника зайнятого в 2019 р. припадало 57 туристів для обслуговування, а у 2021 р. кількість туристів збільшилася і становить 71.

У процесі туристичного виробництва невід'ємну роль відграють основні виробничі фонди, які є мірилом розвитку праці в господарстві. Тому від рівня забезпеченості виробництва основними виробничими фондами, їхньої структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання.

Рациональне використання обслуговуючого персоналу – неодмінна умова, що забезпечує безперебійність і якість процесу обслуговування і успішного ви-

конання виробничої програми. Висока культура обслуговування в туристичному



господарстві залежить від організації праці й ефективності використання робочого часу.

Основні показники з праці та її оплати починаються з динаміки кадрів туристичного підприємства. Розрахуємо середньооблікову чисельність туристичного підприємства за кожний період за формулою

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = \frac{\text{Ч}_{\text{нр}} + \text{Ч}_{\text{кр}}}{2} \text{ осіб} \quad (4)$$

Де,  $\text{Ч}_{\text{нр}}$  – чисельність працівників на початок року, осіб;

$\text{Ч}_{\text{кр}}$  – чисельність працівників на кінець року, осіб

Таблиця 2.9

Динаміка кадрів туристичного підприємства ТОВ «Компас» у 2019-2021

рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чисельність працівників на початок року	8	9	8
Прийнято	1	2	0
Звільнено	0	3	1
Чисельність працівників на кінець року	9	8	7
Середньооблікова чисельність	8,5	8,5	8,5

Коефіцієнти інтенсивності руху кадрів характеризуються наступними показниками:

Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни за звітний період до середньооблікової чисельності за цей період:

$$K_{\text{к.п}} = \frac{Y_{\text{вб}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \quad (5)$$

Де,  $K_{\text{к.п}}$  – коефіцієнт плинності кадрів;

$Y_{\text{вб}}$  – кількість звільнених за власним бажанням, осіб;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням – це відношення кількості прийнятих на роботу до середньооблікової чисельності працівників за певний період:

$$K_{o.n} = \chi_{рп} / \chi_{ср} \quad (6)$$

Де,  $\chi_{ср}$  – чисельність прийнятих на роботу, осіб;

$\chi_{рп}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям – це відношення вибулих працівників до середньооблікової чисельності:

$$K_{o.v} = \chi_y / \chi_{ср} \quad (7)$$

Де,  $\chi_y$  – чисельність звільнених, осіб;

$\chi_{ср}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Таблиця 2.10

Показників інтенсивності руху кадрів ТОВ «Компас», долі одиниці

Показники:	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0,4	0,1
Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням	0,1	0,2	0
Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям	0	0,4	0,1

Проаналізувавши дані, можна сказати, що рух кадрів ТОВ «Компас» незначні, коефіцієнт плинності кадрів у 2019 році становив 0, а вже у 2021 році 0,1. А коефіцієнт вибуття кадрів у 2020 р. становив 0,4, а в 2021 р. 0,1.

Наступним кроком в аналізі є вивчення складу й структури чисельності працівників за різними ознаками: за статтю, категоріями працівників. Аналіз складу і структури чисельності працівників виконали у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Структура кадрів підприємства ТОВ «Компас»

Найменування показника	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%

1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників	8,5	100	8,5	100	8,5	100
Угрупування за статтю:						
Чоловіків	3	35,3	3	35,3	2	23,5
Жінок	5	58,8	6	70,6	5	58,8
Угрупування за категоріями працівників:						
персонал, служби прийому і обслуговування	6	70,6	5	58,8	5	58,8
працівники поверхових служб	2	23,5	2	23,5	1	11,8
Інші	1	11,8	1	11,8	1	11,8

Аналізуючи дану таблицю, ми вивчили динаміку структури кадрів підприємства ТОВ «Компас», визначили, яка група працівників і з якого підрозділу найбільш численна: жінок на підприємстві 5 осіб, а чоловіків 2 особи. А за категоріями працівників найбільше персоналу служби прийому та обслуговування: 5 працівників.

Наявність основних виробничих фондів ТОВ «Компас» в динаміці, а також ефективність їх використання представлені в табл. 2.12.

Ефективність використання основних засобів характеризують ряд показників, а саме: фондвіддача ( $\Phi_0$ ), фондомісткість ( $\Phi_M$ ) й фондорентабельність ( $\Phi_p$ ). Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондвіддача ( $\Phi_0$ ).

Таблиця 2.12

Динаміка основних фондів ТОВ «Компас»

Показники

Роки

	2019	2020	2021	2021 р. +/- до 2019 р.
Вартість основних виробничих фондів туристичного призначення тис. грн.	25 760	28 230	31 480	5 720
Середньорічна кількість працівників, зайнятих у туристичному виробництві, чол	7	6	5	-2
Фондозабезпеченість, грн	0,02	0,02	0,02	0
Фондоозброєність, грн.	211,7	278,5	352,1	140,4
Фондовіддача	0,2	0,21	0,2	0
Фондорентабельність	277,2	245,3	282,7	5,5

$$\Phi_o = \frac{\text{Обсяг виробництва (реалізації) продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$$

(8)

$$\Phi_m = 1 / \Phi_o \quad (9)$$

$$\Phi_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (10)$$

Фондоозброєність – це додатковий коефіцієнт, що показує середньорічну вартість основних засобів, які приходяться на 1 одного працюючого.

$$\Phi_{oz} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Чисельність персоналу}} \quad (11)$$

У процесі аналізу вивчають їх динаміку, проводять факторний аналіз впливу основних чинників на їх величину.

З наведених розрахунків в табл. 2.12 видно, що показники фондоснащеності та фондоозброєності є досить великими і мають тенденцію до зростання.

Важливу роль для стабільного і ефективного процесу господарювання для туристичного підприємства відіграє капітал підприємства. Він поділяється на власний і авансований.

Авансований капітал підприємства – це грошова сума, яка вкладається власником у певне підприємство (підприємницьку діяльність) з метою одержання зиску (прибутку). Він витрачається на придбання засобів виробництва і наймання робочої сили. Основними його складовими елементами є необоротні активи, оборотні активи та витрати майбутніх періодів.

Динаміка авансованого капіталу ТОВ «Компас» за окремими розділами представлена в табл. 2.13

Таблиця 2.13

Динаміка наявності авансованого капіталу в ТОВ «Компас» в 2019-2021

рр., тис. грн

Складові авансованого капіталу	Роки			2021 р. в % до 2019
	2019	2020	2021	2019
Необоротні активи	19 967,4	18 559,9	15 650	78,4
Оборотні активи				
Запаси	5 130,1	5 458,9	5 560,8	108,4
Дебітори	6 313,7	6 645,2	6 569,5	104,0
Кошти і їхні еквіваленти	8 523,5	8 821,3	8 543,4	100,2
Поточні фінансові інвестиції	10 000	10 000	20 000	200,0
Усього	29 967,3	30 925,4	40 673,7	135,7
Баланс	49 934,7	49 485,3	56 323,7	112,8

З наведених даних в табл. 2.13 прослідковується чітка тенденція до збільшення об'єму авансованого капіталу. Так, за досліджуваний період він збільшився і склав в 2021 р. 56 323,7 тис. грн. Варто зазначити, авансований капітал вказує лише на потенційні можливості підприємства з виробництва продукції й одержання прибутку, але не передбачає їх обов'язкову реалізацію.

Отже, підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок, що ТОВ «Компас» досить добре забезпечене основними виробничими ресурсами, що дає йому можливість здійснювати ефективну господарську діяльність, як в галузі туристичної діяльності.

З аналізу результатів господарської діяльності випливає, що ТОВ «Компас» є одним з передових туристичних підприємств у м. Києві. ТОВ «Компас» є агенцією з горящих путівок, тому дане підприємство користується попитом.

Основною метою діяльності туристичного підприємства є забезпечення потреб населення нашої держави у високоякісних туристичних продуктів та послуг, впровадження інноваційних підходів у веденні господарської діяльності, залучення інвестиційних ресурсів, сприяння розвитку туристичної діяльності, надання широкого спектру послуг, а також раціональне використання усіх наявних ресурсів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

#### УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»

##### 3.1. Напрямки мотивації і стимулювання трудової активності персоналу

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагоженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності,

підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить людина. Це стосується і конкретного керівника: чим зумовлений його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей. Мотивація трудової діяльності туристичного центру «Пан Вояж» не може бути дійовою без застосування

сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби - це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Потреби - відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

— потреби, які хоче задовольнити працівник;

- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна - витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується

тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи - ветеран, інвалід, мати-одиночка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня,

звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені ними, за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для видворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує "ціна" інтенсивної праці.



Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість "на себе" і "на інших".

Економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви "для себе" і "для інших". Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям

користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці "для інших" є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано з задоволенням власних потреб.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за:

- потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
- цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
- ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язано з трудовою діяльністю.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація - це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий - на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація - це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має ґрунтуватися на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання - не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її сенс життя.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника туристичного центру «Пан Вояж». Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва

здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного. Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо

визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що "... на першому

місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі" (Т. Пітерс, Р. Уотермен).

"Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності" (А. Моріта).

Для ефективного управління мотивацією туристичного центру «Пан Вояж» необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;

- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що інцитують рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;

- знати, що мотивація - не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагородою - тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно - карають.

2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо для ТОВ «Компас», має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:

- використання грошей як міра нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті,
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;

- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди ґрунтовної роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

В загальному вигляді управління мотивацією ТОВ «Компас» здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті. Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі є служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи - ветеран, інвалід, мати-одиночка), то

формується мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягненими за допомогою інших видів діяльності.

Для розвитку трудової активності туристичного центру «Пан Вояж» потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

### 3.2. Пропозиції по удосконаленню механізму управління ТОВ «Компас»

Разом з системою управління, що діє, у ТОВ «Компас» доцільно створити систему аналізу управлінської діяльності керівництвом підприємства. Така система є ефективним, мотиваційним управлінським інструментом на підприємстві, яка дозволяє ліквідувати неузгодженість в діях відділів, налагодити комунікації, поліпшити взаємодію із зовнішніми організаціями. Пропонується більш докладніше розглянути суть даного підходу.

Так, у ТОВ «Компас» потрібно час від часу проводити ряд нарад, які б формувалися з вищого керівництва підприємством. Основна мета нарад – це забезпечення постійної придатності, адекватності і результативності системи менеджменту компанії, вживання своєчасних заходів, по поліпшенню її функціонування, а також рішень про необхідність внесення змін в управлінську діяльність, зокрема політику і цілі, в області управління.

Періодичність проведення аналізу управлінської діяльності ТОВ «Компас» - не рідше за два рази на рік. Підготовка наради повинна починатися завчасно із збору і обробки інформації. Керівники середньої ланки разом з провідними фахівцями у встановлений термін проводять оцінку управлінської діяльності, заповнюють анкети і передають їх вищому керівництву, яке

аналізує дану інформацію і використовує її для подальшого вдосконалення управління на підприємстві.

Анкета формується на підставі:

- результатів виконання заходів, намічених на попередніх нарадах;
- результатів виконання плану заходів щодо поліпшення управлінської діяльності,

- результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів;
- аналізу звітів про відхилення;

- зворотних зв'язків;

- результатів аналізу дій, що коректують і застережливих;

- аналізу функціонування процесів;

- результатів аналізу середньої ланки управління.

Доцільно, також, використовувати для підготовки засідань інформацію про

погіршення системи управління по різних критеріях. Не пізніше ніж за два дні

до засідання, довідку розсилають всім учасникам засідання матеріали, які

містяться в анкеті, готують питання і пропозиції до майбутньої наради. Дату і

місце проведення визначає генеральний директор. При необхідності за

пропозицією директора на нараду може бути запрошений керівник будь-якого

структурного підрозділу. Крім того, керівники структурних підрозділів

готують короткі повідомлення про функціонування процесів за критеріями.

Директор або особа, яка його заміщає, відкриває нараду і встановлює

регламент його проведення. Директор проводить огляд функціонування

системи управління. На нараді:

- обговорюється доповідь обговорюються матеріали про функціонування головних процесів;

- ухвалюються відповідні рішення на підставі наданих фактів;

- пропонуються заходи щодо поліпшення управлінської діяльності;

- коректується управлінська політика компанії і приводиться у відповідність з корпоративною стратегією (якщо це необхідно);

- ухвалюється рішення про виділення необхідних ресурсів;

- оцінюється ефективність управлінської діяльності;

- вивисається підсумковий протокол за наслідками аналізу керівництва.

По результатам наради оформляється протокол, який розсилається учасникам і відповідальним особам, відмічених в даному протоколі. Протокол містить: короткий виклад всіх виступів і пропозицій, розглянутих на нараді; результати обговорення і пропоновані заходи, включаючи конкретні дії, що коректують, оцінку адекватності політики і цілей в управлінській діяльності; нові цілі в управлінській діяльності; оцінку ефективності роботи керівників.

Впровадження комплексної системи управління стане невідкладною потребою для ТОВ «Компас» вже в найближчих рік-два, оскільки об'єми діяльності підприємства ростуть, внаслідок чого з'являється необхідність в ефективнішій системі управлінської діяльності.

Даний процес необхідно розділити на етапи.

Етап 1. Підготовка. Необхідно сформувати керівний комітет і робочу групу. У керівний комітет необхідно включити представника керівництва і вищих керівників організації. До робочої групи повинні входити ті співробітники організації, які займатимуться документуванням різних процесів і модернізацією різних елементів; це повинні бути особи, відповідальні за подібні процеси. Поліпшити результативність і ефективність системи менеджменту якості можна тільки зосередивши увагу на потребах і очікуваннях кожного співробітника, прагнучи, щоб індивідуальні цілі кожної особи співпадали з цілями організації. Умовою успішності такої стратегії служить відвертість і довірчість у відносинах між керівництвом і співробітниками.

Етап 2. Навчання персоналу. Необхідно організувати навчання для співробітників. Навчання в організації повинне починатися з вищого керівництва, оскільки саме воно ухвалює стратегічні рішення про розвиток діяльності ТОВ «Компас». Найбільший ефект досягається, якщо навчання проходить перевірку зверху вниз. Потрібно усвідомити, що кожен працівник несе відповідальність за результат своєї діяльності.

Етап 3. Визначення цілей. На цьому етапі визначаються стратегія і цілі на основі аналізу місії організації (філософії її існування, стратегічні цілі, принципові призначення, через які вона відрізняється від інших організацій і в рамках яких визначається характер власних дій) і бачення (яке можна визначити як інтегральне уявлення вищого керівництва про стан і можливість бізнесу щодо довгострокової діяльності організації). Визначення мети, яку необхідно досягти (висока ефективність і рентабельність, забезпечення задоволення споживачів, збільшення і збереження частки, на ринку, зниження витрат і підвищення продуктивності праці, вдосконалення взаємодій і ділової атмосфери в організації і так далі). Не обходжений, також, уміти прогнозувати очікування зацікавлених сторін (споживачів, персоналу, постачальників, суспільства).

Етап 4. Самооцінка в організації. Слід використовувати діагностичну самооцінку (критичний самоаналіз) разом з бенчмаркетингом (порівняння з іншими), як необхідний інструмент управління. При цьому основну увагу рекомендується звертати на пошук причини недолків і прорахунків в роботі.

Необхідно критично проаналізувати процеси, що діють, і процедури незалежно від того, що документуються вони чи ні. Важливо оцінити процес поліпшення роботи, як основну характеристику ефективності управлінської діяльності. Реалізація процесного підходу починається з ідентифікації процесів – етап 5.

Етап 6. Розробка плану усунення невідповідностей. Необхідно визначити дії і ресурси, які потрібні для усунення невідповідностей, виявлених на етапі 4. Встановити відповідальність і розробити календарний план виконання необхідних робіт. Також необхідно розробити процеси, ідентифіковані на етапі 5, переглянути існуючі процедури, якщо це необхідно.

При впровадженні комплексної системи управління на підприємстві не обійтися без помилок, які являються повністю природному явищем.

Проте існує ряд типових помилок при управлінні туристичними підприємствами, яким можна запобігти.



- огоорожа директора від ухвалення рішень;  
 - не проведення навчання всіх працівників підприємства;  
 - нетворчий підхід, включаючи управління всіма ресурсами і забезпечення безконфліктної взаємодії з іншими підрозділами;

- нечіткі, незрозумілі, неконкретні, недохідливі цілі і завдання в політиці підприємства,

- формальне проведення внутрішніх перевірок;  
 - незастосування навіть найпростіших статистичних методів;  
 - планування і проведення дій, що коректують, без вирішення суті

проблем (із забезпеченням попередження виникнення цих проблем в майбутньому);

- ускладнений допуск фахівців до ухвалення рішень про розподіл фінансових коштів, премій, участі, в конференціях, семінарах;

- неузгодженість з питаннями автоматизації управлінської діяльності підприємства, з проєктним стилем управління, з трудовими відносинами, з організаційною структурою підприємства,

- на підприємстві не створюється середовище, сприятливе для стимулювання у працівників прагнення постійно покращувати роботу свою і своїх колег;

- під підвищенням управлінської діяльності розуміється тільки поліпшення якості продукції, а не всіх процесів і ресурсів

Таким чином, запропонований ряд рекомендацій по створенню дієвої комплексної системи управлінської діяльності ТОВ «Компас». Впровадження даної системи дозволить вийти ТОВ «Компас» на якісно новий рівень обслуговування туристів, відвідувачів, що позитивно позначиться на імідж підприємства і підвищить його прибутковість.

### 3.3. Шляхи підвищення ефективності мотивації праці персоналу

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання.

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму сплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму сплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва праці.

Наступний напрям поліпшення мотивації - вдосконалення організації праці - містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацию, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника.

Розширення робочих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи і суміжній продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою,

а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності.

Стан робочого місця щоденно оцінюється по бальна. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці. Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і

умови, при яких потреби можуть бути задоволені;

- усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна стратегія має бути ґрунтована на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівника туристичного центру «Пан Вояж» з підлеглими.

В цілому система управління мотивацією здійснюється при використанні наступних методів:

- використання грошей як міри винагороди;

НУБІП України

- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;

- винагороди і визнання досягнень;

- залучення працівників до управління;

НУБІП України

- заохочення і винагороди групової роботи.

Належна система мотивації праці повинна забезпечувати сталість і відданість кадрового персоналу та певний рівень дисципліни своєму підприємству. Адже, перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до

конкурентів не сприятиме успішній діяльності підприємства. На скільки

НУБІП України

ефективні організаційно-економічні методи мотивації можна визначити через показники плинності, стабільності персоналу, рівень дисципліни [14,18].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної системи туристичного центру «Пан Вояж», а саме:

1. Мотиваційну систему у туристичному центрі «Пан Вояж» доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної системи саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на заводі, сформувавши стійкі групи (зміни), які б були зацікавлені в досягненні поставлених заводом цілей та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати керівництво знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

3. Провести автоматизацію відділу кадрів з метою полегшення та покращання роботи останнього.

Для покращення системи мотивації на підприємстві можна застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації (рис. 3.1). Базисні засоби мотивації дозволяють задовільняти переважно потреби першого рівня. Додаткові засоби забезпечують можливість реалізації духовного й інтелектуального потенціалу працівника. На базі розроблених концепцій і моделей удосконалення засобів мотивації можна створити комплексну програму.

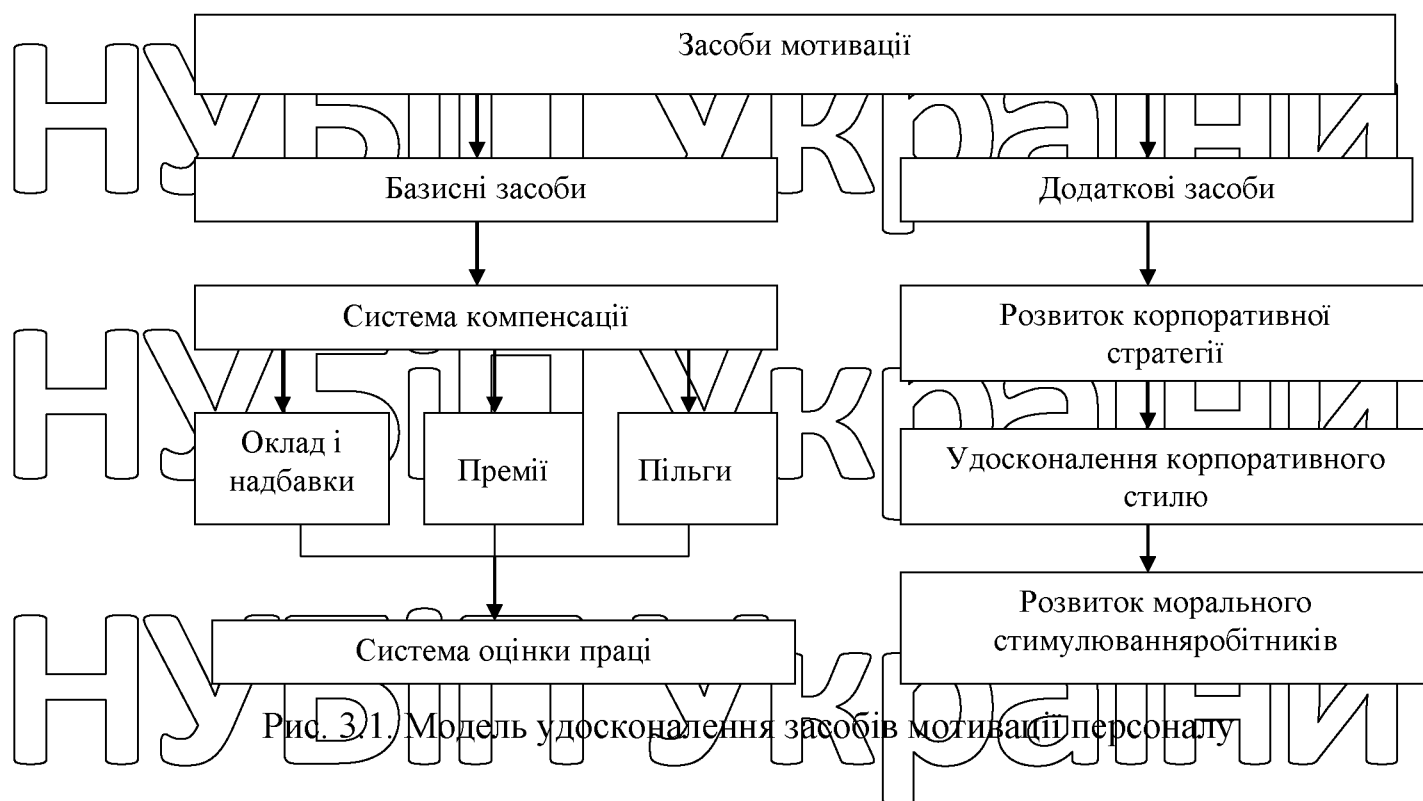


Рис. 3.1. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу

Місія цієї програми – створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу.

Головні цілі програми – це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу. У процесі реалізації даної моделі можна отримати наступні результати:

1. В області оплати праці:

- пов'язування матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;

- зниження гнучкості і розмаїтості форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг;

- збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород.

2. В області оцінки персоналу:

- збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих;

– підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів;

– підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу

3. У сфері продуктивності праці:

– підвищення якості роботи персоналу;

ріст відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, але і за групові результати праці;

– підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між ними, так і між підрозділами організації.

Розробка і впровадження всієї програми розрахована на досить тривалий період часу і проходить наступні етапи.

На першому етапі (5-6 місяців) планується розробка і впровадження програми удосконалення базисних засобів мотивації персоналу. Цей етап

включає наступні заходи:

– розробка програми удосконалення базисних засобів,

– впровадження програми в рамках служб (відділів);

– доробка програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу;

– впровадження програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу в рамках всієї організації.

На другому етапі (12-18 місяців) планується розробити і впровадити програму розвитку додаткових засобів мотивації персоналу.

Таким чином, у рамках програми передбачаються 5 головних напрямків діяльності:

– створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів у працівників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;

– розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів з формування програми;

– надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні

нового мотиваційного механізму;

– організація широкої пропаганди цілей і задач програми;

– анкетування й опитування персоналу для уточнення цілей і задач програми.

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості ТОВ «Компас» необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників.

Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Вплив нематеріального фактору мотивації праці – системи адміністрування – кількісно оцінити практично неможливо, а тому окремо оцінити вплив підвищення заробітної плати на продуктивність праці практично не реально, тому, в цілях дослідження, пропонуємо визначити вплив системи мотивації в цілому.

Зрозуміло, що вплив системи мотивації на продуктивність є прямим – зі збільшення мотивації, зростає продуктивність, але чи не існує певної „точки насичення”, після якої мотиваційні фактори втрачають можливість впливу?

Зрозуміло, що елементи системи є взаємодоповнюючими, тобто ріст заробітної плати, як фактор, сам по собі, підвищує продуктивність до певної межі, коли потреби працівника, основні, виявляються задоволеними (чи частково задоволеними – це суб’єктивний фактор), то продуктивність починає знижуватися. Процес є неминучим, а тому адміністрування максимально віддаляє „точку насичення”, даючи працівникам розуміння того, що існуючі блага можна втратити (частково чи повністю).

Динаміка продуктивності є більшою та має спадний характер, що свідчить про дію непрямого фактору – системи адміністрування.

Щодо вдосконалення існуючої системи, то підприємству необхідно:



а) покращити систему преміювання – не робити акцент на бригадному виробітку, а перенести його на індивідуальні результати праці, а премію за бригадне перевиконання плану перевести в категорію преміювання бригадирів;

б) передбачити контроль в системі адміністрування, контроль над бригадами, оскільки делегування їм також важливої функції яку контроль виробничої дисципліни може призвести до появи бюрократичної системи управління на місцях.

Пропонуємо для поліпшення стану кадрової політики застосувати такі заходи як запровадження системи премій для виробничого персоналу та нематеріального стимулювання, такого як оголошення подяки чи нагородження нечесною грамотою.

Розрахуємо економічний ефект, що буде одержаний у результаті скорочення плинності кадрів до рівня 2019 року у наступному 2021 році. згідно таблиці 2.10 коефіцієнт плинності кадрів 2020 року – 0,4; коефіцієнт плинності кадрів у базовому – 0; плинність кадрів Ч<sub>ос.</sub> осіб – 7.

ТОВ «Компас» за 2021 рік отримав виручку від реалізації у розмірі 696 721 тис. грн., розрахуємо економічний ефект з огляду на запровадження рекомендованих заходів (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Економічний ефект заходів щодо поліпшення мотивації персоналу на ТОВ

«Компас» на 2021 рік

Рекомендації і заходи	Витрати, грн.	Витрати, грн.	Соціальний ефект
Система премій для персоналу (за високі досягнення)	Премії – 20% на рік від ФОП (планового) = 18694,1 тис. грн. * 20 % = 3738,82 тис. грн	696 721 - 3738,82 = 692 992,18 тис. грн	Підвищення задоволеності роботою, підвищення продуктивності (так як працівники

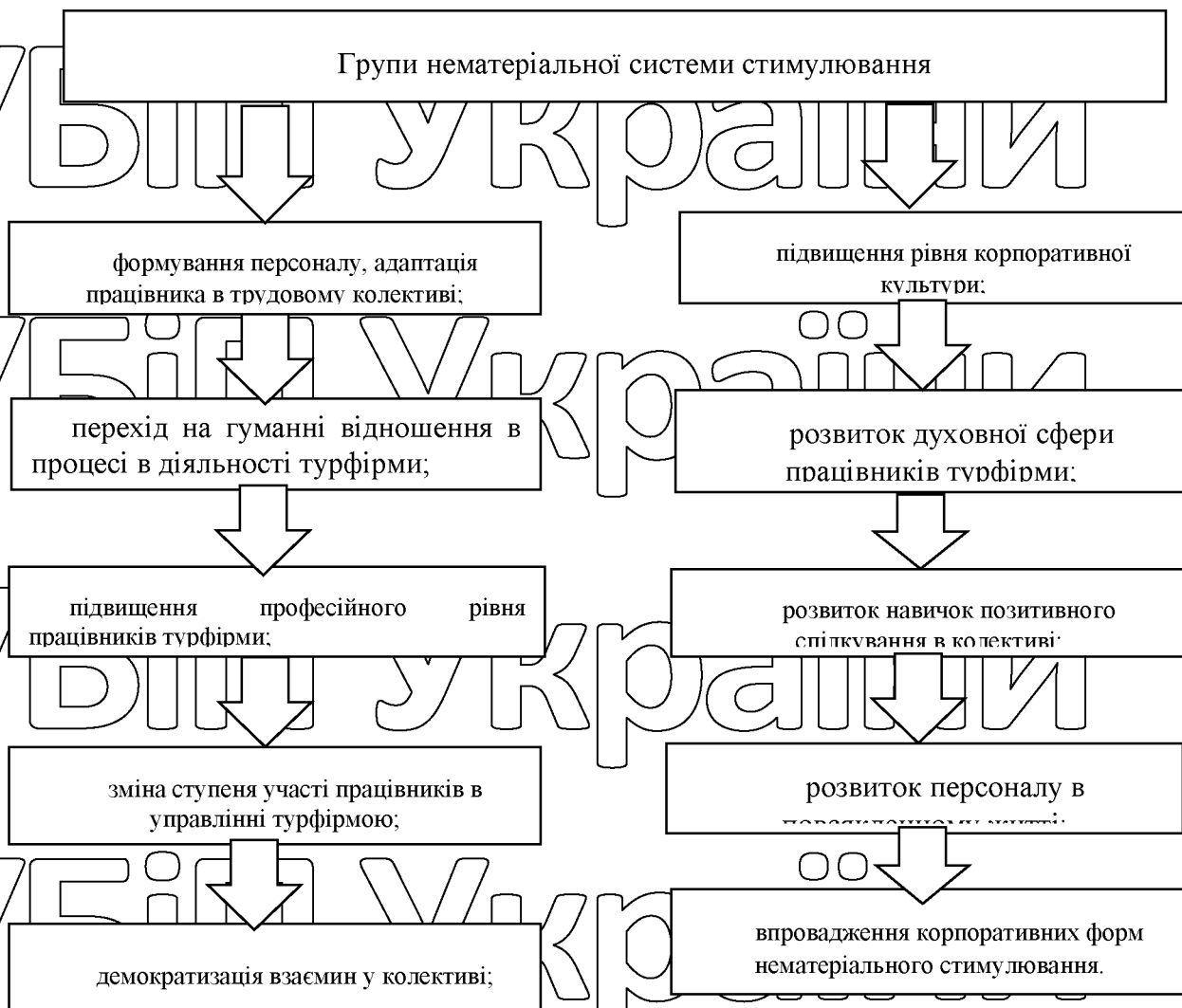
за результатами року)			відчуватиме результати своєї діяльності)
Нематеріальне стимулювання	40 прим. * 48 грн. = 1920 тис.грн./ рік (видатки на купівлю бланків, грамот і подяк)	696 721 1920 = 694 801 тис. грн	Поліпшення морально-психологічного клімату, підвищення лояльності персоналу
РАЗОМ (економічний ефект)	5 658, 82 тис. грн	696 721 - 5658,82 = 691 062, 18 тис. грн	Можливість розширеного відтворення

Отже, можемо зробити висновки з даної таблиці, бачимо що матеріальний стимул, а саме затрати на видачу премій для персоналу не є значними, але продуктивність роботи працівників буде підвищена, що дасть змогу для подальшого розвитку не тільки підприємства, а й кожного з працівників. На рахунок нематеріального стимулювання, працівники зможуть поліпшити своє становище у колективі, за рахунок грамоти чи подяки від керівництва.

За даними дослідження зробили висновки, керівництву туристичної фірми «Компас» матеріальна мотивація персоналу, безумовно, є потужним стимулом до праці, однак варто мати на увазі, що люди сильно розрізняються по своєму відношенню до грошей, по своїй сприйнятливості до цього виду стимулів. В умовах соціалістичної економіки вона мала досить широке поширення. Дошки пошани, алеї трудової слави, вимпели переможцям змагання, організація туристичних поїздок для кращих працівників або кращих трудових колективів, випуск спеціальних значків, вручення почесних грамот, ушановування кращих працівників, статті в багатотиражках і багато чого іншого - це була нормальна, прийнята повсюдно практика.

Я вважаю, що нематеріальні системи стимулювання персоналу для ТОВ «Компас» можуть бути підрозділені на десять великих груп, які представлені на рисунку 3.4.

Рис. 3.4 Групи нематеріального стимулювання для ТОВ «Компас»



На основі даної класифікації і була розроблена програма нематеріального стимулювання персоналу туристичної фірми «Компас». Нижче наведений перелік заходів, що може бути запропонований керівництву туристичної фірми «Компас» і був їм успішно реалізований (див. Додаток Л).

Таким чином керівництво туристичної фірми «Компас» зможе покращити ресурсний потенціал даного підприємства, реалізувавши тим

самим запропоновану нами програму системи мотивації праці в колективі на основі реальних цінностей працівників ТОВ «Компас».

Однією з нематеріальних мотивацій персоналу навчання та підвищення кваліфікації співробітників. ТОВ «Компас» співпрацює з туроператором Coral Travel, який розробив кілька форматів навчання для підвищення кваліфікації агентств та персоналу. Даним навчанням можна скористуватися, якщо агентство продає туристичний продукт туроператора. Тому я пропоную для покращення мотивації персоналу досліджуваного підприємства, керівництву ТОВ «Компас» скористатися даною програмою.

Весь комплекс навчальних заходів носить назву Coral Education Center. Перш за все це інноваційний формат тренінгів для співробітників різних туристичних фірм. Такі тренінги проводяться найчастіше раз в два місяці в Radisson Blu Hotel (Київ).

Coral School of Leadership є безкоштовною програмою для агентів та працівників «Мережі турагентств Coral Travel».

Протягом 4-5 годин професійний тренер представляє важливу для туристичної індустрії тему - вона може стосуватися технології продажів, того, як боротися зі зніжками, як спілкуватися з клієнтом по телефону, маркетингу (наприклад, використання широких можливостей digital для просування туристичного продукту), управління ресурсами і іншими елементами стратегії розвитку туристичного бізнесу [15].

Крім навчальних заходів, ТОВ «Компас» може щорічно брати участь у заходах, які спрямовані на просування окремих напрямків, готелів або готельних мереж (таблиця 3.4).

Назва заходів	Опис
Road show	Презентація готелів протягом 1-2 годин, після якої агенти можуть поспілкуватися з представниками готелів, провідними співробітниками і топ-менеджментом під час фуршету. В кожному місті на презентації в рамках road show запрошуються до 250 агентств, найчастіше це менеджери з продажу. Спонсором road show виступає від 1 до 7 готелів або готельних мереж, найчастіше з однієї країни.
Бізнес-сніданок	Презентація та спілкування з невеликою кількістю представників агентств: найчастіше це 35-40 власників агентств. Спонсором бізнес-сніданку найчастіше виступає один готель або готельна мережа. Якщо це готельна мережа, мова може йти про готелі з різних країн.
Сезонний семінар	Презентація основних напрямів сезону: готельної бази, польотної програми і акцій для агентів і клієнтів. Крім того на початку семінару може надаватися інша інформація, необхідна агентам в їх роботі.
Business Weekend	Виїзний захід для працівників - професійний тренінг від кращих фахівців в галузі туристичної індустрії, а також екскурсії та інші заходи для розвитку бізнесу турагентств, збільшення клієнтської бази та підвищення лояльності клієнтів.
«День кіно»	Запрошення співробітників, відвідати кіносеанс в одному з кращих кінотеатрів міста

Дані заходи сприяє задоволенню потреб персоналу в залученні, причетності, самореалізації, впливає на згуртованість учасників навчання, так само розкриває секрети ефективної взаємодії в подальшому, розподіляє ролі між учасниками. Крім того, такі тренінги, навчання та заходи розкривають індивідуальні особливості, цінність кожної окремої людини в роботі на

загальний результат, а також формується лідерська поведінка,  
відповідальність за прийняття рішень і за власні дії.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

У ТОВ «Компас» мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або накопиченої нестачі чого-небудь) і винагороди - внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

ТОВ «Компас» було засноване 25 квітня 2002 року. ТОВ «Компас» туристичне підприємство з великим вибором асортименту турпослуг.

Найбільш відвідуваними напрямками виїзного туризму являються тури до Єгипту, Туреччини, Болгарії та Грузії. Усі ці напрямки мають тенденцію до збільшення або стабільного виїзду туристів.

Я проаналізувала динаміку внутрішнього туризму. За даними спостерігається позитивне збільшення кількості споживачів туристичних послуг. У 2019 році 150 користувачів внутрішніх турів, а через рік тенденція змінилася у кращу сторону і збільшилася на 30 осіб.

Проаналізувавши динаміку забезпеченості трудовими ресурсами можна зробити висновок, що загалом з 2019 по 2021 р. чисельність працюючих зменшилася, у 2019 р. – 9 осіб, а вже у 2021 р. – 7 працівників.

Проаналізувавши структура основних засобів на підприємстві можна зробити висновки, що на будинки припадає 41,9 % від вартості, автотранспорт становлять – 25,1%, обладнання – 19 700 тис. грн.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника ТОВ «Компас». Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника. Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного. Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо для ТОВ «Компас» має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Так, у ТОВА «Компас» потрібно час від

часу проводити ряд нарад, які б формувалися з вищого керівництва підприємством. Основна мета нарад – це забезпечення постійної придатності, адекватності і результативності системи менеджменту компанії, вживання своєчасних заходів, по поліпшенню її функціонування, а також рішень про необхідність внесення змін в управлінську діяльність, зокрема політику і цілі, в області управління.

Впровадження комплексної системи управління стане невідкладною потребою для ТОВ «Компас» вже в найближчих рік-два, оскільки об'єми діяльності підприємства ростуть, внаслідок чого з'являється необхідність в ефективнішій системі управлінської діяльності.

Мотивація трудової діяльності ТОВ «Компас» не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Я пропоную наступні заходи щодо зростання ефективності функціонування ТОВ «Компас» на туристичному ринку:

- по відношенню до трудових ресурсів на підприємстві необхідно було б запровадити мотивоване стимулювання працівників в ТОВ «Компас».

Працівників можна було б про стимулювати до праці використовуючи бонуси.

Їх можна було б виплачувати як разові виплати із прибутку підприємства (винагороди, премії, додаткові винагороди). Так можна використовувати нематеріальні стимулювання співробітників, тобто проводити навчання Coral Education Center. Крім навчальних заходів, можна брати участь у заходах :

Road show, Бізнес-сніданки , Сезонні семінари, Business Weekend, «День кіно»

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника туристичного центру «Пан Вояж».

Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу.



Таким чином, запропоновані заходи з одного боку сприятимуть підвищенню продуктивності праці працівників, а з іншого боку, – забезпечать зростання грошових надходжень підприємства. У результаті, загальні показники ефективності формування та використання ресурсного потенціалу

ТОВ «Компас» (показники рентабельності) покращаться.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України