

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студента Пальчуна Єгора Володимировича

академічної групи 242-19-1

спеціальності 242 Туризм

за освітньо-професійною програмою «Туризм»

на тему «Система мотивації працівників туристичного підприємства»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Теоретичний	Бондаренко Л.А.			
2. Дослідницький	Бондаренко Л.А.			
3. Проектний	Бондаренко Л.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Барановська Р.С.			
----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023



ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувача кафедри туризму та економіки підприємства

_____ Людмила БЕЗУГЛА
« ____ » _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавр**

студента Пальчуна Є.В. академічної групи 242-19-1
спеціальності 242 Туризм
за освітньо-професійною програмою «Туризм»

на тему: Система мотивації працівників туристичного підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 09.05.2023 р. № 334-С

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи системи мотивації працівників туристичного підприємства	17 квітня 2023 р.
Дослідницький	Аналіз системи мотивації персоналу на ФОП Чорна Т.М.	15 травня 2023 р.
Проектний	Удосконалення системи мотивації персоналу на ФОП Чорна Т.М.	12 червня 2023 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра		14 червня 2023 р.

Завдання видано _____

Бондаренко Л.А.

Дата видачі _____

Дата подання до екзаменаційної комісії 05.06.2023 р.

Прийнято до виконання _____

Пальчуном Є.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу	9
1.2. Основи та методи мотивації персоналу туристичного підприємства	19
1.3. Оцінка персоналу та використання мотиваційних механізмів на підприємстві	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФОП ЧОРНА Т.М.	35
2.1. Характеристика туристичного підприємства ФОП ЧОРНА Т.М.	35
2.2. Оцінка фінансового потенціалу туристичного підприємства ФОП ЧОРНА Т.М.	46
2.3. Оцінка діючої системи мотивації персоналу ФОП ЧОРНА Т.М.	50
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФОП ЧОРНА Т.М.	60
3.1. Заходи, щодо мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві	60
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 80, рис. 19, табл. 17, 40 літературних джерела.

В кваліфікаційній роботі бакалавра проаналізовано діяльність ФОП Чорна Т.М., а також вивчено сучасні системи мотивації працівників на туристичному підприємстві. Було проведено оцінку діючої системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М. та запропоновано заходи щодо мотивації праці на туристичному підприємстві, та надана оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад мотивації персоналу на туристичних підприємствах, а також розробка заходів щодо підвищення її ефективності на ФОП Чорна Т.М.

Об'єкт дослідження - система мотивації праці на туристичному підприємстві ФОП Чорна Т.М.

У процесі роботи були використані наступні методи дослідження: теоретичного узагальнення (при аналізі підходів щодо сутності поняття «мотивація»), класифікації (при виділенні основних методів та форм мотивації персоналу), статистичний (при проведенні аналітичного аналізу системи мотивації персоналом ФОП Чорна Т.М.), індукції та дедукції (при формулюванні висновків проведеного дослідження), графічний (для візуалізації анкетних даних), SWOT-аналіз (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП Чорна Т.М.), прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ОЦІНКА, ВПРОВАДЖЕННЯ, ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

PAPER

Explanatory note: 80 pages, 19 figures, 17 tables, 40 sources.

The bachelor's thesis analyzes the activities of the sole proprietorship "Chorna T.M.", as well as studies modern systems of employee motivation at a tourism enterprise. An assessment of the current system of motivation of the staff of the PE "Chorna T.M." was carried out and measures to motivate labor at the tourism enterprise were proposed, and the economic efficiency of the proposed measures was assessed.

The purpose of the study is to generalize the theoretical and methodological foundations of staff motivation in tourism enterprises, as well as to develop measures to improve its effectiveness at the PE "Chorna T.M.".

The object of the study is the system of labor motivation at the tourist enterprise of the sole proprietorship "Chorna T.M.".

The following research methods were used in the process of work: theoretical generalization (when analyzing approaches to the essence of the concept of "motivation"), classification (when identifying the main methods and forms of staff motivation), statistical (when conducting an analytical analysis of the system of staff motivation of the PE "Chorna T. M."), induction and deduction (when formulating the conclusions of the study), graphical (for visualization of questionnaire data), SWOT-analysis (for analysis of the external and internal environment of the PE "Chorna T. M."), financial analysis techniques (using absolute, relative and average values, grouping, comparison).

KEYWORDS: MOTIVATION, STAFF, EVALUATION, IMPLEMENTATION, TOURISM ENTERPRISE

ВСТУП

Актуальність теми. В управлінні трудовим колективом на туристичних підприємствах все більшого значення набувають аспекти мотиваційного характеру. Мотивація трудового колективу є головним засобом застосування найліпшого вживання ресурсів, активації існуючого трудового потенціалу турагенції.

Ключовим завданням мотивації є отримання оптимального результату. Нині загальноприйнятою стала концепція про те, що найважливішим ресурсом підприємства є його персонал (найчастіше іменованій людським капіталом), і в світлі цієї концепції особливого значення набуває оптимізація управління людськими ресурсами. Однією з найважливіших характеристик людського капіталу є його мотивація до праці, і управління цим показником відіграє ключову роль в управлінні персоналом, оскільки загальноприйнятим є уявлення про існування прямої залежності між мотивацією співробітника та ефективністю його праці.

Протягом років можна спостерігати як змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких будується ефективна система мотивації, адже для мотивації співробітників туристичного підприємства сьогодні використовують як матеріальні, так і не матеріальні методи винагороди.

Теоретичним та прикладним аспектам мотивації праці та стимулюванню персоналу присвятили свої праці видатні зарубіжні та вітчизняні вчені: Л.А. Бондаренко, Т.В. Герасименко, Дж. Бентхем, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Р. Лайкерт; А. Маслоу, Д. МакГрегор, В. Оучі, Р. Хекман та Г. Олдхем, Г. Емерсон, К. Левін, К. Альдерфер, Ф. Герцберг і Д. МакКлелланда, В. Врум, Дж. С. Адамс, Л. Портер, Е Лоулер, Л. Фестінгер, В. Скіннер, Р. Лайкерт.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад мотивації персоналу на туристичних

підприємствах, а також розробка заходів щодо підвищення її ефективності на ФОП Чорна Т.М..

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи системи мотивації працівників на туристичному підприємстві;
- дослідити сутність та значення мотивації персоналу;
- надати характеристику методам мотивації персоналу туристичного підприємства;
- провести оцінку персоналу з використанням мотиваційних механізмів на туристичному підприємстві;
- надати загальну характеристику ФОП Чорна Т.М.;
- оцінити фінансовий потенціал ФОП Чорна Т.М.»;
- провести аналіз складу та структури персоналу ФОП Чорна Т.М.;
- здійснити оцінку діючої системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М.;
- запропонувати заходи щодо мотивації праці на туристичному підприємстві;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці на туристичному підприємстві ФОП Чорна Т.М..

Предметом дослідження є процес формування системи мотивації на туристичних підприємствах.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, класифікація, статистичний, індукції, дедукції, графічний, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у підвищенні показників задоволеності персоналу власною справою та оцінці ефективності системи мотивації персоналу у цілому, а результати дослідження можуть

бути впровадженні керівництвом ФОП Чорна Т.М. у подальшій своїй діяльності.

Апробація результатів. Основні положення роботи і результати досліджень доповідались були оприлюднені у 78-й студентській науково-технічній конференції «ТИЖДЕНЬ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКИ» яка проходила 24-28 квітня 2023 р. у м. Дніпро (Пальчун Є.В., Бондаренко Л.А. Мотивація працівників як найважливіший чинник ефективного управління в умовах туристичного ринку. *Матеріали сімдесять восьмої студентської науково-технічної конференції. Дніпро, 24-28 квітня 2023 р. – Д.: НТУ «ДП», 2023. С. 470-472.*

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 40 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 80 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу

Туристичним підприємствам важливо мати кваліфікованих працівників, які мають високий рівень інтелектуальних та професійних якостей. Працівників, які б могли працювати з максимальною віддачою, виконували поставлені завдання, спрямовувати свої зусилля на досягнення поставлених задач. Мотивація це внутрішній стан людини, викликаний зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює і спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активнішими будуть дії людини, тим вищі можливості задоволення різних потреб, тому що через брак чогось у людини виникає стан дискомфорту [46].

Проблемам мотивації та стимулювання персоналу присвятили свої праці видатні як зарубіжні вчені, так і вітчизняні: Бондаренко Л.А, Дж. Бентхем, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. МакГрегор, В. Оучі, Р. Хекман, Г. Олдхем, Г. Емерсон, К. Левін, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланда, В. Врум, Дж. С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Л. Фестінгер, В. Скіннер, Р. Лайкерт.

Проблемі «мотивація» присвячені праці багатьох науковців, які намагалися вивчити поведінку людей та знайти способи спонукання до ефективної співпраці.

Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде таке визначення: мотивація - це внутрішній стан людини, викликаний зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює і спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активнішими будуть дії людини,

тим вищі можливості задоволення різних потреб, тому що через брак чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована. Мотивувати співробітників - означає зачепити їхні важливі інтереси, потреби в чому-небудь. Порушення в мотивації можуть мати найрізноманітніші причини, які кореняться в міжособистісних конфліктах між співробітниками.

Зразкові компанії, що досягають значних результатів у спонуканні в десятків і навіть сотень людей прихильності до праці та схильності до постійних нововведень, показують, що немає жодних причин, через які неможливо створювати системи, що дають змогу більшості персоналу почуватися переможцями.

Нами розглянуто та згруповано існуючі тлумачення терміну «мотивація», які наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Морфологічний аналіз поняття «мотивація» за підходами

Автор	Визначення	Ключове слово
Процесуальний підхід		
В. Врум [36]	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї	Теорія очікувань
С. Адамс [24]	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу	Теорія справедливості
Лоулер [21]	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення	Теорія Портера
Л. С. Виготський [12]	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно	Модель паралельної мотивації
Л. Фестінгер [27, 39]	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки	Теорія соціальних порівнянь
С.А. Сурков [23]	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»	Теорія виклику

Б. Ф. Скіннер [35]	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів	Теорія підкріплення
Р. Хекман, Г. Олдхем [31]	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку	Теорія характеристик роботи
С. Барнард [26], Г. Саймон [34]	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди	Теорія балансу між спонуканням і вкладом
Змістовний підхід		
Дж. Бентхем [20]	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників	Теорія «батюга і пряника»
Ф. Тейлор [22]	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди	Теорія «наукового управління»
Е. Мейо [32]	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріальноречові, скільки морально-психологічні чинники	Соціальна теорія
А. Маслоу [30, 32]	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється	Теорія потреб
К. Альдерфер [37]	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)	Теорія існування, приналежності та зростання
Д. МакГрегор [31]	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження	Теорія потреб «Х» та «У»
Підхід поведінкових відносин		
Лайкерта [29]	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між учасниками	Структура ідеального управління Р.

Е. Шейна [38]	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними)	Концепції людини
Д. Мак-Клеланд [25]	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти	Теорія набутих потреб
Ф. Герцберг [28]	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою	Двофакторна теорія
Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда [40]	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації	Теорія орієнтації на роботу

Джерело: складено автором

Аналіз теоретичних положень, наведених в табл. 1.1, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів. Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу туристичного підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності.

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно.

Визначимо термінологічну різницю між «стимулом» і «мотивом». Наведемо два визначення стимулу. Стимул (лат. stimulus - стрікало, погонялка) - зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина.

Стимул - фізичний агент (подразник), що впливає на орган чуття (рецептор). Мотив, згідно знаходиться «всередині» людини. Тобто мотив - це

ідеальна модель потребово-значущого предмета. Мотивування - це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом пробудження в ній певних мотивів.

Розіб'ємо мотивування на два типи залежно від мети.

Перший тип являє собою систему зовнішніх впливів на людину, які викликають певні мотиви, що спонукають людину здійснювати певні дії, що призводять до бажаного для суб'єкта, який мотивує, результату. За такого типу мотивування треба добре знати, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій і як викликати ці мотиви.

Другий тип складніший. Мотивування цього типу формує певну мотиваційну структуру людини. Це більш трудомісткий і витратний шлях, але його результати багато в чому перевершують перший тип. Обидва ці типи мотивування потрібно не протиставляти, а грамотно поєднувати.

Важливим елементом процесу мотивації є стимул. Це свого роду важіль впливу на мотиви. Самі по собі стимули не можуть викликати дію з боку людини, вони можуть стати тільки своєрідним «каталізатором» активності, яка, своєю чергою, вже визначена мотиваційною структурою особистості. Тому ефективність стимулів зумовлена специфікою конкретного індивіда.

Розглянемо мотиваційні моделі, що склалися на даний момент у сучасних теоріях. Тільки грамотно розроблена модель мотивації, що враховує накопичені знання з галузі психології, менеджменту, теорії управління тощо, зможе ефективно функціонувати і спонукати як колектив, так і конкретного індивіда до досягнення корпоративних цілей.

Будь-яка система мотивації містить у собі моделі стимулювання. В теорії та практиці немає ідеальної багатофакторної та багатоваріантної моделі стимулювання, яка відповідала б усім можливим вимогам. Однак існують популярні моделі, різні за спрямованістю та ефективністю.

Функціями системи мотивації є:

- планування, що виявляється у виявленні потреб, встановленні їхньої ієрархії; аналіз зміни потреб, установа зв'язку між потребами та мотивами; вибір стратегії для реалізації мотиваційного механізму.

- здійснення, що проявляється у створенні умов, які відповідають наявним потребам; забезпечення матеріальних або нематеріальних стимулів; створення впевненості на шляху досягнення мети;

- управління розглядається як система контролю та порівняння результатів, а також коригування стимулів.

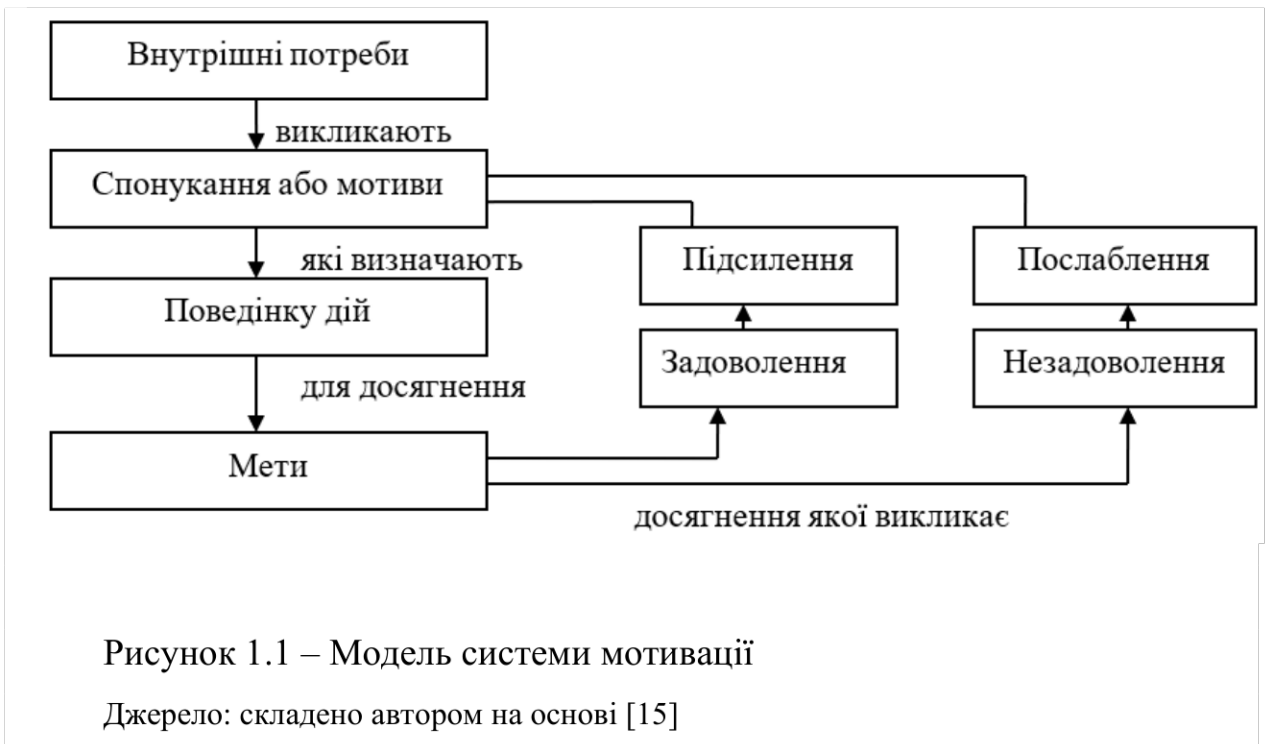
Мотивація ґрунтується на знанні психологічних і фізіологічних потреб людини, що і формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру потрібно аналізувати наявні мотиви працівників, що дає змогу зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання в стимулюванні прагнення її виконання.

Керівник має розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дасть змогу впливати на ефективність діяльності в рамках організації, створювати умови для підвищення ефективності роботи персоналу. Оскільки мотивація - це процес, що впливає на якість робіт, то необхідно знати, чи можна впливати на мотивацію. Якщо така ситуація можлива, то потрібно шукати шляхи для реалізації цього фактора. Щоб система мотивації працювала, вона насамперед має бути насамперед сформована, на що впливають чинники і причини об'єктивного характеру. Саме тому необхідно ретельно підходити до вибору механізмів мотивації, що дасть змогу підвищити мотивацію працівників та отримати необхідний результат.

Отже, якщо туристична фірма розраховує на високі показники ефективності персоналу, їй необхідно створити належні умови, які будуть формувати систему мотивації працівників, яка буде максимально розташовувати до високих трудових досягнень.

Звісно, вагомі аспекти, такі як локація туристичної агенції, мале це підприємство або велика корпорація, висока кваліфікація трудового колективу [18].

Спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді наступної схеми, яка зображена на рисунку 1.1.



Відсутність безпосереднього зв'язку між мотивацією та кінцевим результатом праці зумовлена тим, що на останній впливає безліч інших чинників, зокрема кваліфікація та здібності людини, правильне розуміння виконуваного завдання та багато іншого.

На рис. 1.2 наведемо декілька ключових переваг, які надає мотивація туристичним підприємствам.

Аналізуючи рис. 1.2. можна сказати, що бізнес-процес мотивації кожного без виключення працівника є індивідуальним і неочікуваним, це залежить від різноманітних мотиваційних структур, або різним ступеням впливу однакових стимулів на працівників. Таким чином процес мотивації

розглядається на різних рівнях і складається з різних блоків: зусиль, результатів та винагород.

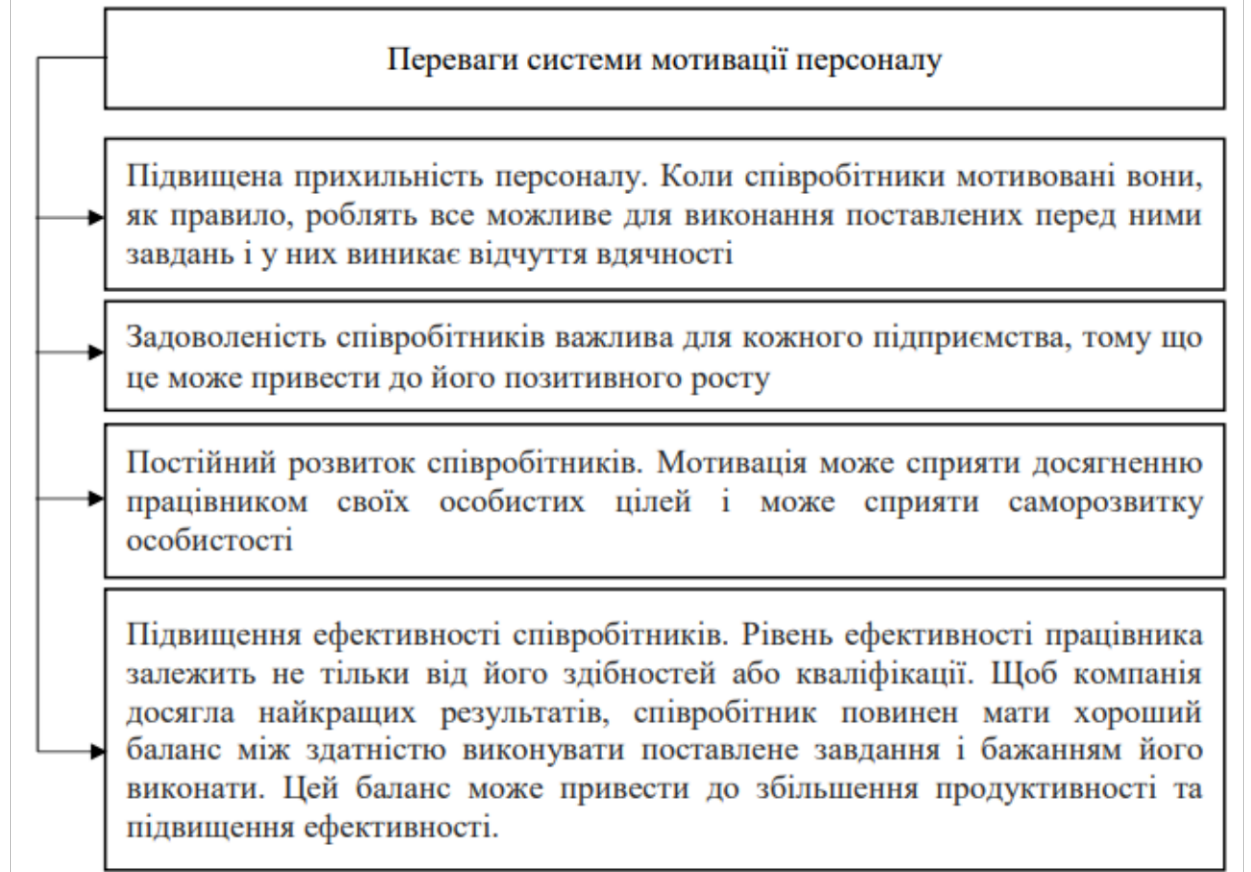


Рисунок 1.2 – Переваги системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [10]

Наприклад, очікування вивчає і описує взаємодію результатів і винагород, при цьому зусилля розглядаються як наслідок і певною мірою результат мотивації, а безпосередній результат - як функція, що залежить від зусиль і ступеня їх реалізації. Розглянемо модель впровадження системи мотивації за рахунок впливу на потреби персоналу (рис. 1.3).

З рисунка видно, що головною метою мотивації є дослідження потреб та інтересів працівників, якщо керівництво буде їх врахувати, то є можливість

впровадити ефективну та адаптивну систему мотивації, яка буде працювати не на потреби Топ-керівництва, а на весь трудовий колектив.

Розіб'ємо мотивацію на два типи залежно від мети.

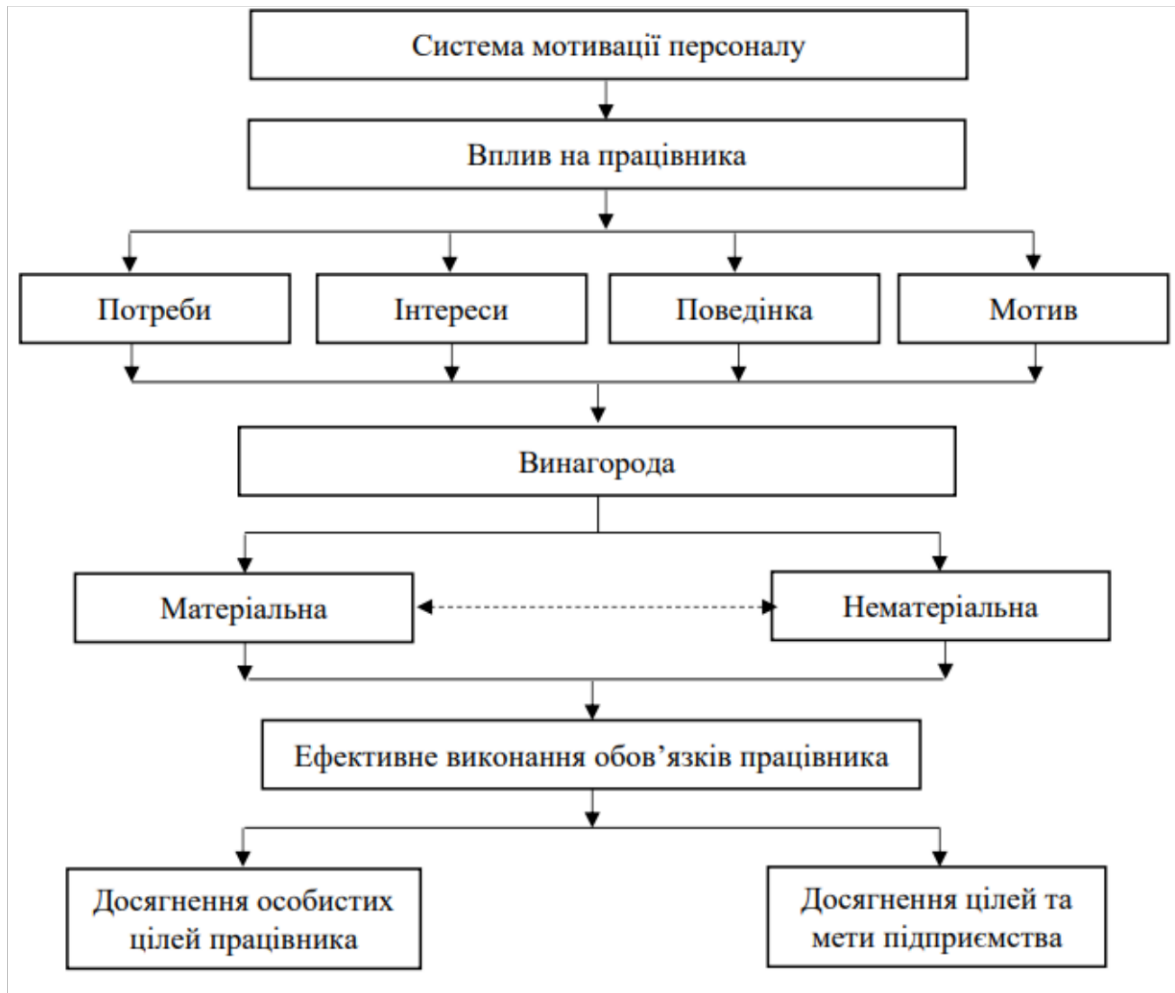


Рисунок 1.3 – Модель впровадження системи мотивації за рахунок впливу на потреби персоналу

Джерело: складено автором на основі [13]

Перший тип являє собою систему зовнішніх впливів на працівника, які викликають певні мотиви, що спонукають людину здійснювати певні дії, що призводять до бажаного для суб'єкта, що мотивує, результату. За такого типу мотивування треба добре знати, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій і як викликати ці мотиви.

Другий тип складніший. Мотивування даного типу формує певну мотиваційну структуру людини. Це більш трудомісткий і витратний шлях, але його результати багато в чому перевершують перший тип. Обидва ці типи мотивування потрібно не протиставляти, а правильно поєднувати.

Важливим елементом процесу стимулювання є стимул. Це свого роду важіль впливу на мотиви. Самі по собі стимули не можуть викликати дію з боку людини, вони можуть стати тільки своєрідним «каталізатором» активності, яка, своєю чергою, вже визначена мотиваційною структурою особистості. Тому ефективність стимулів зумовлена специфікою конкретного індивіда.

Розглянемо мотиваційні моделі, що склалися на даний момент у сучасних теоріях управління. Тільки професійно розроблена система мотивації, зможе ефективно функціонувати і спонукати як колектив, так і конкретного індивіда до досягнення корпоративних цілей. Будь-яка модель мотивації містить у собі моделі стимулювання. На практиці немає ідеальної багатофакторної та багатоваріантної моделі мотивації, яка відповідала б усім можливим вимогам, однак існують популярні моделі, різні за спрямованістю та ефективністю.

Широкого застосування набули наступні моделі: батога і пряника; первинної та вторинної потреби; внутрішньої та зовнішньої винагороди; факторна модель стимулювання; справедливості; очікування; соціальної справедливості та ін.

Таким чином, мотивація є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Ефективна мотивація активує здібності людини, звільняє її потенціал, неефективна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Для того щоб створити реальну й ефективну мотивацію своїм співробітникам, керівнику туристичного підприємства слід визначити, якими ж насправді є ці потреби, і знайти спосіб їх задоволення.

1.2 Основи та методи мотивації персоналу туристичного підприємства

Головна мета туристичних підприємств полягає не лише в залученні кваліфікованих кадрів, а й в утриманні найкращих працівників зі збереженням і підвищенням ефективності їхньої роботи. Для цього на підприємствах різних форм власності має бути добре розвинена система мотивації праці персоналу. Стимулювання праці в організації є основним компонентом забезпечення ефективності роботи підприємства. Прийнято виділяти дві категорії методів стимулювання праці персоналу: матеріальні і нематеріальні (моральні).

Розгляньмо кожен метод більш детально:

Матеріальне стимулювання - це економічні форми та методи спонукання людей, засновані на використанні матеріальної зацікавленості людини в підвищенні рівня грошової оплати праці, в отриманні додаткової грошової винагороди, речових спонукачів (подарунків), та інших стимулів. При цьому слід звернути увагу, що всередині груп методів матеріального стимулювання є поділ їх на матеріальне грошове та матеріальне негрошове.

Найчастіше для ефективності роботи персоналу використовують такі матеріальні грошові методи стимулювання:

- Заробітна плата
- Доплати та надбавки
- Премії та бонуси
- Пільгові кредити
- Участь у прибутках

Система оплати праці є ключовою в системі стимулювання будь-якого працівника. Заробітна плата в сучасному суспільстві залишається для більшості робітників головним джерелом прибутку, а отже, вона і в

перспективі буде переважним стимулом збільшення ефективності та виробництва праці.

Премія вважається неординарною винагородою (дослідження показали, що вона мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної плати), оскільки виплачується лише в певних випадках. Преміальні виплати не обмежені законодавством мінімальним або максимальним розміром, тому сам керівник вирішує порядок нарахування, підстави для премій та їх розмірів. Слід зазначити, що рішення про виплату або невиплату премій має бути обґрунтованим.

Преміальні виплати можуть видаватися за хороші підсумкові результати роботи, високу якість виготовленої продукції, заслуги перед компанією, досвіду і традицій організації, вдалу роботу з вирішення будь-яких проблем, економне розпорядження ресурсами та інше.

Значну роль у системі матеріального стимулювання відіграють надбавки та доплати. Вони виплачуються індивідуально, оскільки розподіляються з урахуванням досвіду, кваліфікації, стажу, умов роботи, труднощів, напруженості, значущості, професійної майстерності та багатьох інших чинників. Частково вони гарантовані державою (за стаж, роботу в нічний час, звання тощо). Так само сама організація може сама вводити додаткові надбавки і доплати (за ефективність праці, за професійну майстерність).

Отже, для досягнення високої взаємодії керівнику туристичної фірми необхідно, на постійній основі, використовувати наступні методи:

1. При виконанні управлінської діяльності робити зріз не лише по результатам виконаної роботи працівників, але і мотивами або потребами кожного з них.

2. Виконуючи зріз виконаних завдань слід звертати увагу на те, чи задоволені працівники покладеними на них зобов'язаннями, або чи внутрішньо вмотивована людина.

3. На періодичній основі проводити аналіз рівня мотивації.

4. Співробітники компанії можуть мати різноманітні проблеми або вимоги, мотиви, тому необхідно надавати їм можливість проявити себе, підвищити рівень своєї кваліфікації або передати свої знання колезі.

5. Виконувати контроль при використанні матеріального стимулювання.

6. З'ясувати, чи подобається працівнику покладена на нього робота, чи очікує він на кар'єрний ріст або просування по службі.

7. Покладенні завдання повинні мати зрозуміле та недвозначне тлумачення.

8. Щоб займали лідируючі позиції на туристичному ринку необхідно надавати можливість працівникам проявити свої здібності або креативний потенціал чи ініціативність.

9. Визначити головні чинники, які негативно впливають на процес мотивації персоналу, та максимально намагатися ліквідувати їх.

Для побудови систем мотивації, придатних для практичного використання керівниками, можна запропонувати такі елементи: матеріальне стимулювання; кар'єрне та професійне зростання; визнання досягнень; оптимізація корпоративної культури. Рівень оплати праці (включно з преміюванням і соціальним пакетом) – найважливіший для співробітників фактор, який впливає на продуктивність і лояльність людей.

На туристичних підприємствах найчастіше використовуються такі види матеріального стимулювання:

1. Заробітна плата рис. 1.4;

2. Бонуси - разові виплати, розмір яких (10-50% від основного окладу) залежать від: стажу роботи; розміру окладу; загальних результатів роботи відділу; особистого внеску кожного співробітника. Загалом застосовуються такі види бонусів: річний, за відсутність прогулів, за індивідуальні заслуги, за

вислугу років і цільові. До цільових бонусів належать виплати за відмову від куріння, відсутність лікарняних, постійні заняття спортом тощо;



Рисунок 1.4 – Структура заробітної плати

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 5]

3. Участь у прибутку - цей вид заохочення, який поширюється на топ-менеджерів і фахівців з продажу (оскільки їхня робота впливає на прибутковість підприємства загалом).

4. Додаткові виплати для менеджерів зі збуту турів - інструмент, який покликаний стимулювати співробітників до пошуку нових ринків збуту, шляхів максимізації прибутку. До них належать виплати, що компенсують особисті витрати співробітників, лише побічно пов'язані з трудовою діяльністю. Наприклад, у деяких компаніях відшкодовують витрати на відрядження, не тільки для самого працівника, а й для його чоловіка або дружини.

Методи матеріальної мотивації є невід'ємним елементом ефективної системи мотивації. Розглянемо різні види методів матеріальної мотивації, які представимо у табл. 1.2.

Слід зазначити, що методи матеріальної мотивації не обмежуються вищенаведеним переліком.

Багато ТОП-керівників вважають матеріальну мотиваційну систему найефективнішою і найвлучнішою. Багатолітній досвід показує, що таке переконання відповідає дійсності, однак лише залучення матеріальної

мотивації не завжди призводить до запланованих результатів. Це відносно складний інструмент впливу, яким слід користуватися дуже обережно, ефективно та вміло [17].

Таблиця 1.2 – Основні методи матеріальної мотивації персоналу підприємства

№	Назва методу	Складові
1	Основна заробітна плата	встановлена тарифна ставка
		оплата за час перебування працівника у відпустці
		оплата за лікарняними листками
2	Доплати за:	суміщення професій (посад) і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
		роботу понаднормово
		роботу у святкові та неробочі дні
		роботу в нічний час
		роботу працівникам пенсійного віку
		складні умови праці
3	Премії за:	підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції
		підвищення якості продукції
		вислуга та підсумки років
		виконання стратегічних завдань
		створення і впровадження інновацій (нової техніки, послуг)
		виконання і перевиконання особистих нормативних завдань, технічно обґрунтованих норм
		економію матеріальних ресурсів
4	Введення надбавок за:	високу якість продукції
		систематичне виконання норм виробітку
		точне дотримання технологічної виробничої дисципліни
		відсутність браку та дефектів у продукції

Джерело: складено автором на основі [6, 3]

Використовуючи зарплату або премії, як єдиний спосіб мотивування працівників, можна досягти прийнятного рівня відповідності стандартам, однак досягти планових результатів практично неможливо. Грошова мотивація безумовно є ефективною, однак має певні межі і без поєднання нематеріальної мотивації не можуть забезпечити високих результатів.

Методи нематеріальної мотивації виступають невід’ємними доповненнями матеріальних методів, до яких можна віднести:

1. Винагороди-визнання: вимпели, дипломи, звання «найкращий за професією», «керівник року», «менеджер року». Обов'язковим є вручення значка і цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена до трудової книжки. Навіть комплімент співробітнику можна розглядати як одну з форм заохочення;

2. Винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора.

Отже, побудова системи мотивації передбачає на практиці увагу до три групи методів, які наведені на рис. 1.5.

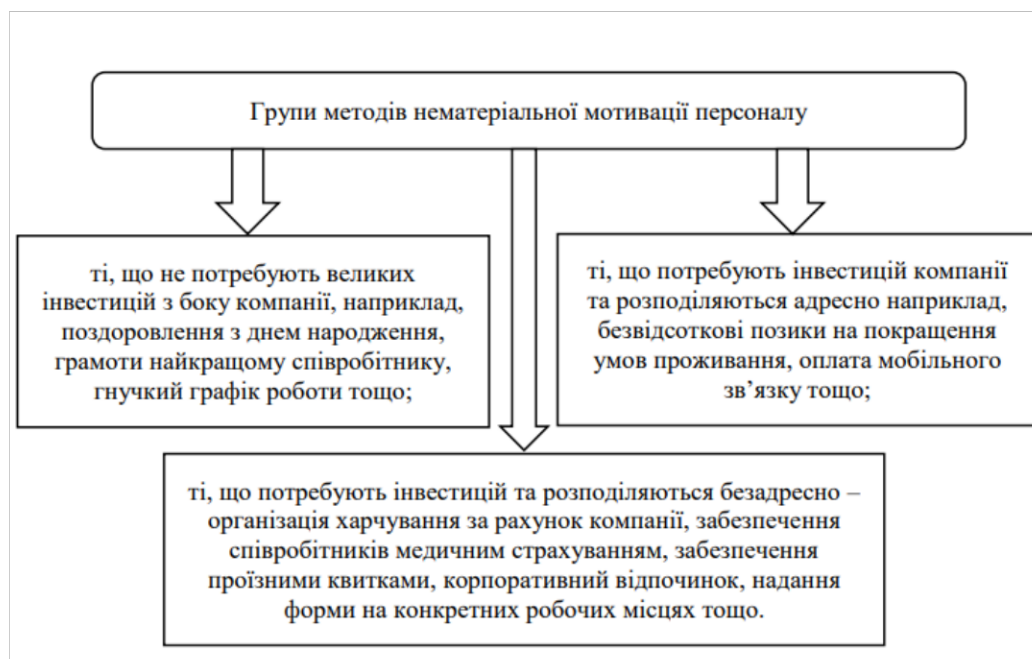


Рисунок 1.5 – Три групи методів нематеріальної мотивації працівників
Джерело: складено автором на основі [11]

Як наведено на рис. 1.5, до методів нематеріальної мотивації персоналу відносять: поздоровлення з днем народження, вручення грамоти найкращому співробітнику, гнучкий графік роботи, безвідсоткові позики на покращення умов проживання, оплата мобільної мережі, харчування за рахунок компанії, медичне страхування, компенсація за проїзні квитки, корпоративні заходи.

Обираючи нематеріальні методи мотивації персоналу не існує єдиної системи, більш того вдало побудований процес мотивації залежить від креативності керівника або самі керівників. З метою забезпечення лояльності з боку працівників, ТОП-керівництву потрібно знати основні чинники, які є тригером вдалої мотивації. Соціологічні дослідження показують, що різні заходи, які підсилюють мотивацію кожен робітник оцінює по своєму, а це спричиняє складність при складанні всієї системи мотивації. Єдиний вихід – це знайти «золоту середину», яка б влаштувала і керівництво і робітників.

З цією метою проведено оцінку вимог та стимулів працівників на туристичних підприємствах, результати якого наведені на рис. 1.6. [16].



Рисунок 1.6 – Результати опитування працівників підприємств щодо їх ставлення до різних методів мотивації, % [16]

Джерело: складено автором на основі анкетування

Відповідно до опитування пріоритетним важелем є зарплата, оцінили цей метод мотивації 44% респондентів. Другим вагомим фактором визначено

преміальну частину – 12%, яка також входить до матеріальної мотивації. На третьому та четвертому місцях містяться зростання по кар’єрній сходинці та наявність соціального пакету – 11% та 10% відповідно. Зазвичай вимоги та пріоритетності щодо того або іншого показника з часом змінюються, тому відповідальній особі необхідно з певною періодичністю проводити моніторинг та оперативно реагувати на зміни.

На рис. 1.7 представлено найбільш поширені методи мотивації персоналу на туристичних підприємствах.



Рисунок 1.7 – Методи мотивації персоналу на туристичних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [19]

Як наведено на рис. 1.7 методи мотивації персоналу на туристичних підприємствах акцентовані не просто на необхідності стимулювання своїх

працівників, але й у визначенні справедливої винагороди за ефективну роботу.

Працівник буде задоволений лише тоді, коли рівень винагороди буде не нижче ринкового рівня, а в разі недоплати, працівник буде відчувати незадоволеність від своєї роботи, і більш того у нього може з'явитися бажання пошукати більш кращу роботу зі справедливою оплатою.

Підводячи підсумок можна сказати, що керівництву туристичного підприємства необхідно створювати сприятливі умови для роботи, зі «здоровою» атмосферою у колективі, та з актуальною корпоративною політикою та кодексом етики, я якому необхідно зазначити правила поведінки та комунікацій між робітниками, та як керувати у разі виникнення конфліктних ситуацій.

Формування сприятливого психологічного клімату вплине на:

- покращиться психологічна готовність до роботи у стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Такий чином, мотивація це прагнення туристичного підприємства за допомогою моральних та матеріальних джерел впливу спонукати робітників до ефективної праці, продуктивності та якості праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3 Оцінка персоналу та використання мотиваційних механізмів на туристичному підприємстві

Основною метою будь-якої з перелічених вище форм стимулювання праці є реалізація інтересів підприємства, до яких належать збільшення обсягів виручки, інтенсифікація збуту, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. Щоб визначити, наскільки мета досягнута підприємством, проводять оцінку персоналу, ефективність мотиваційних механізмів та трудових ресурсів, які показують, якою мірою витрати на

матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників виправдані, чи відбувся приріст продукції, чи знизилася собівартість.

Одним із найбільш загальних показників ефективності стимулювання трудових ресурсів є проведення на підприємстві соціологічних досліджень, які являють собою анкети задоволеності співробітників своєю роботою, рівнем заробітної плати, моральними формами стимулювання персоналу.

Найчастіше такі анкети мають анонімний характер і покликані надати керівництву загальну картину настроїв працівників, на підставі якої вищий менеджмент ухвалює відповідні рішення у сфері мотивації персоналу. Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу й стимулюючу функції.

Орієнтуюча функція відповідає за те, щоб кожний працівник розумів як потрібно поводитися та мав можливість обрати напрями або способи дальших дій.

Стимулююча функція полягає у тому, що вона має породжувати у кожного співробітника жагу до успіху, та занепокоєння у разі невдачі. Дії працівника за цією функцією повинні бути підтвердженими у правильності або помилковості його поведінки та спонукати до дій виправити ситуацію яка склалася [14].

Безпосередньо процес розробки дієвого мотиваційного механізму на туристичних підприємствах суттєво не відрізняється від інших, рис. 1.8.

Проаналізуємо зазначені на рисунку 1.8. основні етапи процесу мотиваційного механізму.

Етап № 1. На цьому етапі необхідно з'ясувати найвагоміші та реальні потреби робітників, адже практика показує що програми мотивації розробляються вищим керівництвом, які поняття не мають про існуючі проблеми та потреби їх працівників. Відповідно така мотивація не може ефективно впливати на персонал та задовольняти його потреби.

Етап № 2. Визначення потреб персоналу можна за допомогою анонімного опитування щодо їх побажань стосовно якості отримання премії

за ефективну роботу, їх потреб, мотивів та інтересів, а також змін, які б вони хотіли бачити у цій системі. Також працівників-лідерів можна залучати до обговорення питань, які будуть пов'язані з їх мотивацією. Зазначимо, що у виграші повинні залишитися усі сторони.

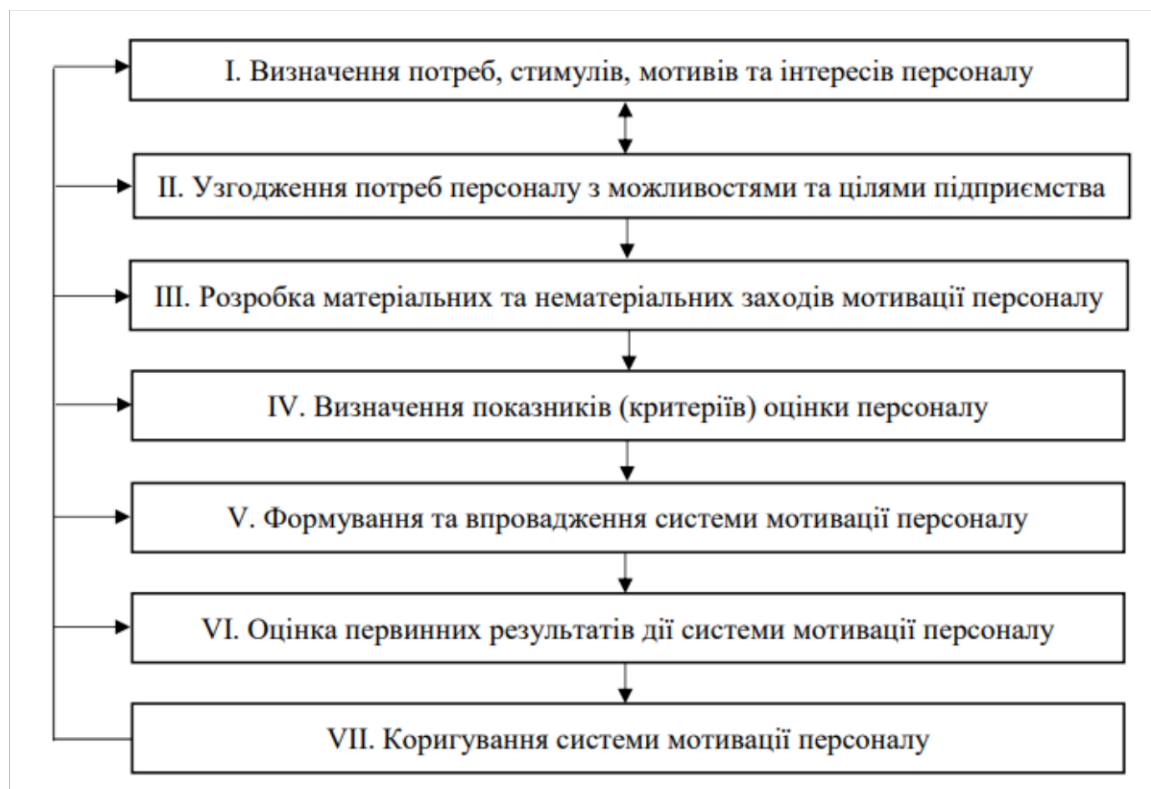


Рисунок 1.8 – Процес мотиваційного механізму на туристичних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [14, 19]

Етап № 3 та 4. Існує кілька підходів до оцінки ефективності персоналу на туристичному підприємстві:

1. Кількісна оцінка яка передбачає визначення досягнутого рівня виконання показника преміювання в період оцінки ефективності; порівняння його з рівнем виконання показника в базисному періоді або будь-яким іншим рівнем виконання показника, що приймається за базу, і визначення величини зміни показника; визначення ефекту в грошовому вираженні, отриманому від зміни показників преміювання; порівняння економічного ефекту з

відповідною преміальною оплатою та визначення абсолютної ефективності системи преміювання.

Під абсолютною ефективністю системи преміювання в аналізованому періоді і відповідною цій зміні величиною виплачуваних премій розраховується за формулою (1.1.)

$$A_e = \Pi_n - \Pi, \text{ де} \quad (1.1.)$$

A_e – абсолютна ефективність;

Π_n – показник преміювання;

Π – величина премії.

Показник абсолютної ефективності використовується для порівняння різних систем преміювання за ступенем їх вигідності для роботодавця. Ефект у грошовому вираженні, отриманий на основі прямого зіставлення досягнутого і базисного рівня показників розраховується за формулою (1.2.)

$$\Pi_n = \Pi_o - P_v, \text{ де} \quad (1.2.)$$

Π_o – період оцінки ефективності;

P_v – рівень виконання показника.

Під час розрахунку економічного ефекту найдоцільніше брати середній рівень виконання преміювання показника в базисний період. При розрахунку економічної ефективності витрати на преміювання треба брати разом із відрахуваннями, що припадають на премії відрахуваннями в позабюджетні фонди. Також слід зазначити, що мотивація може бути індивідуальна та колективна.

Етап № 5. На цьому етапі розробляється комплексна система мотивації персоналу туристичного підприємства, яка повинна містити показники 3 та 4

етапів. Особливої уваги на цьому етапі є організація обміном інформації щодо впровадженої системи мотивації персоналу та критеріями оцінки їх роботи. Проведення обізнаності працівників дозволить зменшити необґрунтованих очікувань та конфліктів з керівним складом підприємства.

Етап № 6. На передостанньому етапі обов'язково потрібно провести оцінку отриманих результатів, які можна отримати шляхом порівняння витрат та результатів мовою цифр.

Етап № 7. На завершальному етапі важливо проводити зрізи рівня задоволеності співробітників. Зазначений алгоритм дій дозволяє систематично модернізувати існуючу систему мотивації на підприємстві.

Слід пам'ятати, що потреби персоналу мають властивість змінюватися з часом. Задоволення одних потреб за собою призводить до появи інших. Тому система мотивації персоналу на туристичних підприємствах повинна бути під постійним переглядом та удосконаленням. Також мотивація залежить не тільки від наявності активних потреб, а й від трьох інших важливих чинників:

1. Очікування можливого результату;
2. Очікування винагороди від цього результату;
3. Очікуваної цінності винагороди.

Схематично цю теорію можна представити за формулою на рис. 1.9.

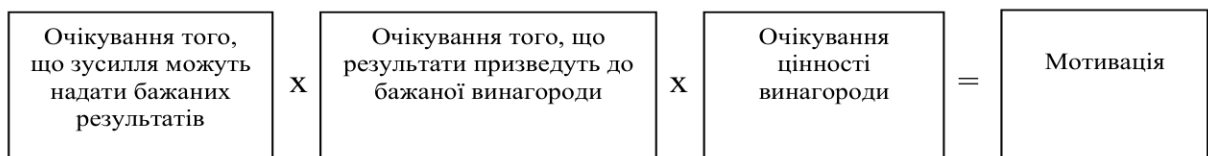


Рисунок 1.9 – Теорія очікування

Джерело: складено автором на основі [12, 21]

Виходячи з теорії очікувань, мотивація і задоволеність, яку отримує працівник, залежать від того, наскільки очікувана винагорода відповідає результатам його праці.

Якщо людина не відчуватиме чіткого зв'язку між досягнутим результатом і бажаною винагородою, мотивація слабшатиме, і працівник прагнучиме мінімізувати витрати своєї праці.

Теорія справедливості доповнює теорію очікувань, констатуючи, що люди не тільки визначають співвідношення отриманої винагороди та витрачених зусиль, а й співвідносять власну винагороду з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. У разі дисбалансу між винагородами колег мотивація також знижується. Усунути дисбаланс можна або збільшивши винагороду, або зменшивши зусилля. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати (рис. 1.10).

Один із найважливіших висновків із цієї моделі полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення і, отже, сприяє підвищенню результативності праці.

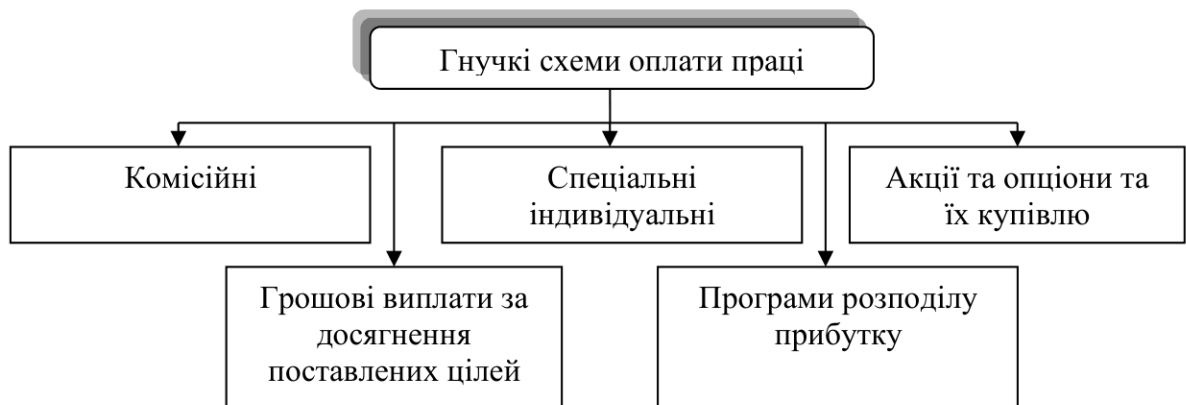


Рисунок 1.10 – Гнучкі системи оплати праці в США

Джерело: складено автором на основі [23]

Таким чином, було з'ясовано, що різні теорії мотивації здебільшого не суперечать одна одній, а взаємодоповнюють їх, відбиваючи багатогранність і

нестандартність самого процесу мотивації та зумовлюючи необхідність комплексного підходу до розв'язання цієї складної проблеми. Вдала система оцінювання повинна бути реалістичною, збалансованою і цікавою.

Підходити до розробки системи мотивації для туристичних підприємств необхідно розглядати у комплексі з врахуванням конкретних проблем і всіх чинників – від прибутковості до особистих цілей співробітників. Тільки так можна задовольнити потреби персоналу, і отримати натомість якість обслуговування, швидкість роботи і продуктивність.

Висновки за розділом 1

Дослідивши теоретичні основи системи мотивації працівників туристичного підприємства доцільно зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що головними важелями мотивації є індивідуальні мотиви кожного працівника, як внутрішня спонукальна сила, пов'язана із задоволенням його потреб.

2. Надано характеристику методам мотивації персоналу туристичного підприємства. Встановлено, що сучасні методи мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальне стимулювання проявляється в таких формах: заробітна плата, бонуси, участь в акціонерному капіталі, участь у прибутку, додаткові виплати.

Матеріальне негрошове стимулювання ґрунтується на використанні тих благ, які є дефіцитними або які не можуть бути придбані за гроші. Воно включає в себе: вручення нагород, грамот, вимпелів, розміщення фотографій на дошках пошани, публічні заохочення, стимулювання вільним часом, можливістю участі в управлінні, просування по службі, творчі відрядження.

3. З'ясовано, що для оцінки роботи персоналу туристичного підприємства використовують два різні підходи -це «Теорія Х» і «Теорія Y».

«Теорія Х» втілює суто авторитарний стиль, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем за переліченими вище факторами. «Теорія Y» відповідає демократичному стилю і передбачає делегування повноважень, поліпшення взаємовідносин у колективі, врахування відповідної мотивації виконавців та їхніх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

4. Розглянуто оцінку персоналу та використання мотиваційних механізмів на туристичних підприємствах. З'ясовано, що для успішної діяльності працівникам необхідна особиста зацікавленість в отриманих результатах: мотивація, яка буде їх постійно спрямовувати і підтримувати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФОП Чорна Т.М.

2.1 Характеристика туристичного підприємства ФОП Чорна Т.М.

ФОП Чорна Т.М. працює на ринку України з 01.10.2009 року. Вид діяльності 79.11 – діяльність туристичних агентств, юридична адреса 51200, Дніпропетровська обл., місто Новомосковськ, вулиця Лесі Українки 2, та має круглу печатку і штампи зі своїм найменуванням (емблемою).

Місія ФОП Чорна Т.М.:

1. Реалізація якісного туристичного продукту (готового турпакета) в його декількох варіантах з однієї вихідної точки – «хаба».
2. Розробка і зміцнення позитивного іміджу агентства.
3. Облік зростаючих потреб споживачів:
 - а) відмінний сервіс;
 - б) доступність вартості відпочинку для споживачів середнього класу: збільшення потоку туристів;
 - в) забезпечення лідируючих потреб;
 - г) дотримання міжнародних стандартів;
 - д) підвищення надійності послуг, що надаються та безпеки туристів.
4. Надання можливості для повної самореалізації своїх співробітників.
3. Принесення користі суспільству.
4. Затвердження величі Української Держави на міжнародній арені, забезпечення поваги українців і їх досягнень у всьому Світі.

Таким чином основним завданням ФОП Чорна Т.М.» є організація туристичних подорожей жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку та збільшення валютних надходжень.

ФОП Чорна Т.М. надає основні та додаткові послуги, серед основних можна виділити такі тематичні тури:

- автобусні тури: Болгарія, Польща, Словаччина;

- тури вхідного дня: Туреччина, Австрія, Болгарія, Великобританія, Угорщина, Німеччина, Греція, Грузія, Ізраїль, Іспанія, Італія, Кіпр, Польща, Латвія, Норвегія, Франція, Чехія, Швейцарія, Естонія;
- освітні тури: Таїланд, Великобританія, В'єтнам, Грузія, Ізраїль, Індонезія, Кіпр, Латвія, Сінгапур, Мальдіви, США;
- лікувально-оздоровчі: Домініканська республіка, Індія, Туреччина, Шрі-Ланка, Австрія, Болгарія, Угорщина, В'єтнам, Греція, Грузія, Ізраїль, Йорданія, Іспанія, Італія, Кіпр, Польща, Китай, Куба, Мальдіви, Португалія;
- студентські тури: Арабські Емірати, Туреччина, Австрія, Болгарія, Великобританія, В'єтнам, Грузія, Ізраїль, Сінгапур, США, Естонія;

До додаткових послуги ФОП «Чорна Т.М.» відноситься:

- продаж і бронювання авіаквитків;
- продаж квитків на чартерні рейси;
- візова підтримка.

Напрямки діяльності ФОП Чорна Т.М.» представлені на рис. 2.1.

Говорячи про споживачів слід зазначити, що ФОП Чорна Т.М. орієнтований на людей з середнім рівнем доходів, що вважають за краще відносно недорогий, але якісний відпочинок на Україні та за кордоном, в т.ч. для людей, які купують короткі тури або шоп-тури в Європу на уїкенд. Більш того їх вікова категорія коливається в межах між 25-55 роками.

На вітчизняному туристичному ринку існує набагато більша кількість сегментів, ніж представлені на рис. 2.1. Молодь, люди середнього віку, середнього рівня доходу, діти і підлітки могли б стати більш прибутковими групами споживачів при вдалому використанні маркетингових можливостей і надання відповідних туристичних продуктів.

Партнери ФОП Чорна Т.М. - туроператори «Coral Travel», «Anex Tour» та «JoinUP».

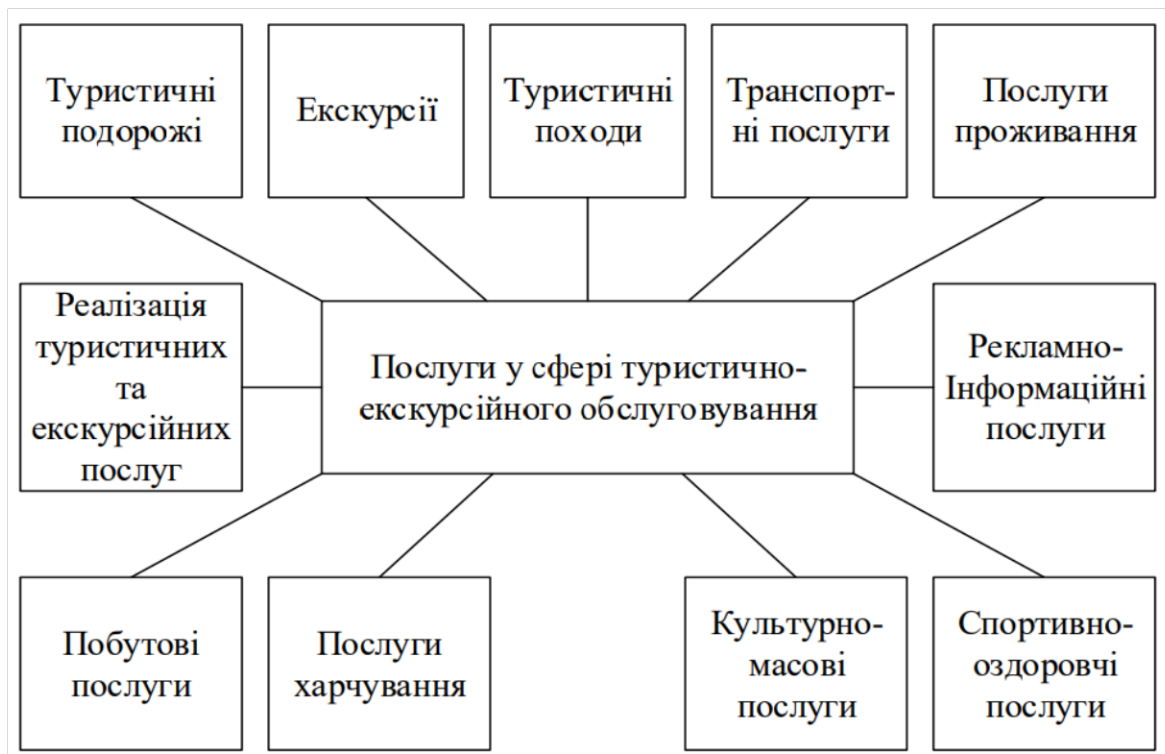


Рисунок 2.1 – Напрямки діяльності ФОП Чорна Т.М.

Джерело: складено автором

Українська асоціація транзакційного аналізу проводила опитування серед директорів та менеджерів туристичних агенцій України про туроператорів, що мають власні чартерні програми за найбільш масовими напрямками. На рис. 2.2. позначені 11 туроператорів, які оцінювалися за 7 критеріями з точки зору зручності для туриста [8].

З наведеного рисунка видно, що партнери ФОП Чорна Т.М. входять у рейтинг найзручніших з точки зору споживачів, що доказує ефективність співпраці, та дозволяє підтверджувати для клієнтів місця на самі «складні» дати.

Anex Tour суттєво покращив свої позиції відносно минулого року, піднявшись з 9-го одразу на 3 місце. Компанії Kompas та Coral Travel втримали свої четверту та п'яту позиції відповідно [9]. Join UP! спустився на 2 щабелі в рейтингу, а TUI, навпаки, піднявся на 3. В цілому ж середня

оцінка роботи туроператорів практично стабільна, невеличкий ріст з 3,63 до 3,68 бали і лише лідер рейтингу подолав планку у 4 бали.

Туроператор	Дотримання заявленої чартерної програми (в т.ч. місто вильоту)	Переноси та затримки рейсів	Частота непоселень у заброньовані готелі	Оцінка роботи гідів	Підтвердження замовлень (швидкість частота відмов)	Гарантія кращої ціни по ранньому бронюванню	Лояльність у вирішенні спірних питань	Фінальна оцінка
Pegas Touristik	4,15	3,93	4,29	3,93	4,18	3,66	3,89	4,01
TEZ Tour	4,14	3,93	4,17	3,93	4,09	3,69	3,86	3,97
Apex tour	3,95	3,67	4,56	3,37	4,49	3,81	3,82	3,95
Kompas	4,02	3,83	4,04	3,76	3,76	3,55	3,89	3,83
Coral Travel	3,67	3,48	4,15	3,76	3,96	3,37	3,43	3,69
Феєрія мандрів	3,80	3,73	3,81	3,78	3,63	3,34	3,56	3,66
TUI	3,62	3,45	3,95	3,68	3,86	3,57	3,47	3,66
Альянс	3,73	3,58	3,79	3,70	3,53	3,37	3,62	3,62
ALF	3,74	3,66	3,77	3,64	3,33	3,29	3,35	3,54
JoinUP!	3,49	3,11	3,74	3,41	3,23	3,35	3,34	3,38
TPG	3,45	3,39	3,48	3,38	2,97	2,92	2,71	3,19
Середнє знач.	3,80	3,61	3,98	3,67	3,73	3,45	3,54	3,68

Рисунок 2.2 – Рейтинг туроператорів за 2022 рік за даними української асоціації транзакційного аналізу

Джерело: складено автором на основі [8]

У ФОП Чорна Т.М. компетентні менеджери з туризму, які завжди готові допомогти грамотно обрати маршрут подорожі, порадити найбільш зручний варіант перельоту, врахувати всі нюанси і розповісти про специфічні особливості обраної країни. ФОП Чорна Т.М. має просту лінійно-функціональну організаційну структуру, що великою мірою визначається незначною чисельністю персоналу туристичного підприємства (рис. 2.3.).

Як видно з рисунку 2.3. на вищому рівні управління – директором ФОП Чорна Т.М. розробляються рішення стратегічного характеру, що зачіпають політику організації в сфері розвитку туристичної діяльності, розширення географії маршрутів, директор здійснює координування діяльності своїх підлеглих та планує діяльність менеджерів, встановлює для них графік роботи, показники майбутніх продажів, оцінює результати їх попередньої

роботи, здійснює поточний і кінцевий контроль, проводить навчання та інформаційну підтримку. Директору необхідно знати всю специфіку туристської діяльності, бути добрими організаторами, володіти навичками роботи з персоналом.

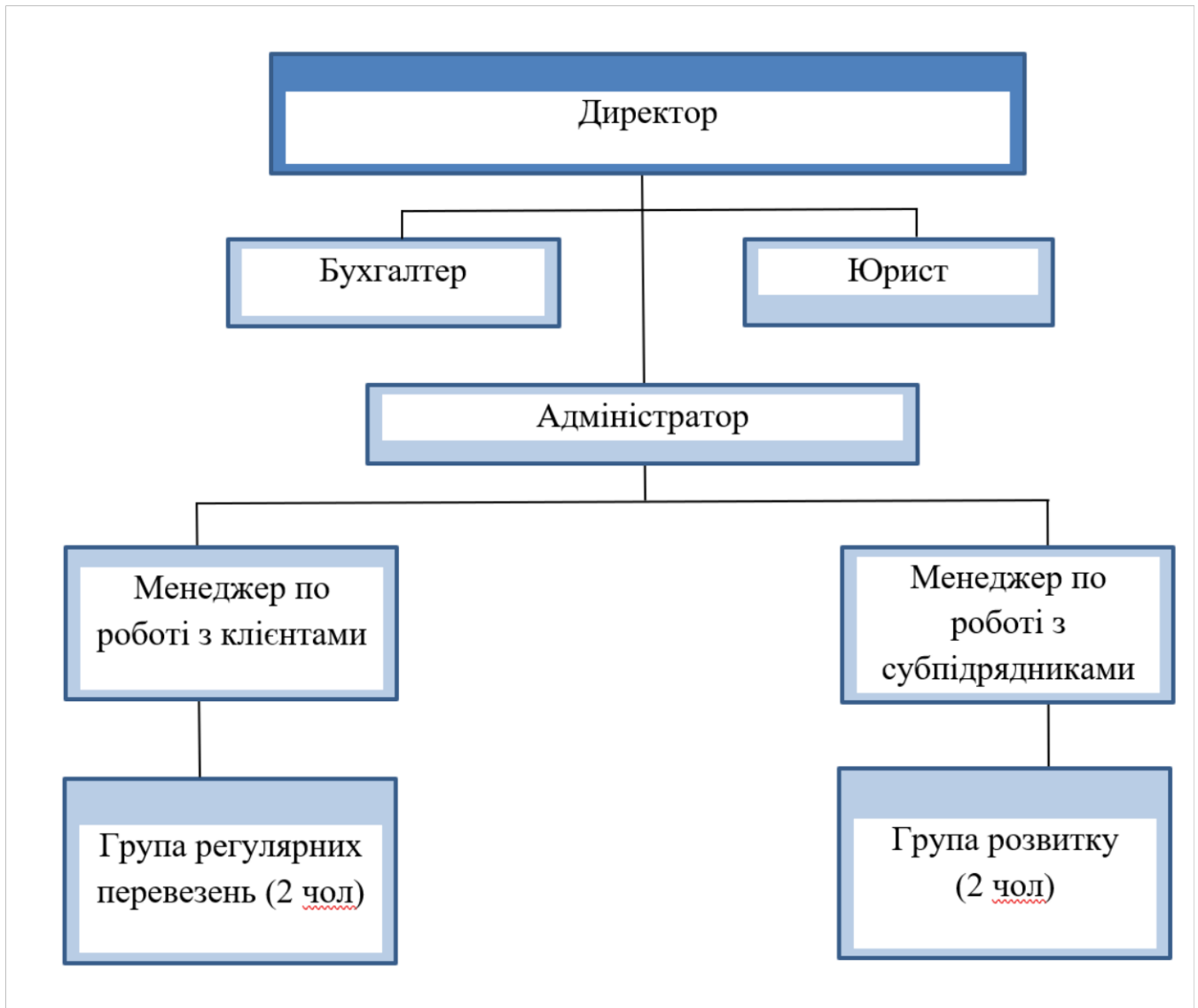


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ФОП Чорна Т.М.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У ФОП Чорна Т.М. директор є головною фігурою, якій підпорядковуються всі працівники. В таблиці 2.1. наведено функціональні обов'язки та розподіл функцій управління ФОП Чорна Т.М.

Всі структурні підрозділи на ФОП Чорна Т.М. мають тісний зв'язок у своїй роботі та активно співпрацюють 60 туристів ФОП Чорна Т.М. оцінили роботу з клієнтами і пропоновані послуги. Робітники досліджуваної туристичної агенції виконують свою роботу якісно та вчасно.

Таблиця 2.1 – Аналіз розподілу функцій управління турагенства

Назва підрозділу	Функції, що виконує підрозділ
Директор	Основні функції директора наступні: видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників фірми; розпоряджається майном і коштами агентства; представляє інтереси туристичного агентства; укладає договори здійснює всякого роду угоди та інші юридичні акти; затверджує штати і кошторису, договірні ціни і тарифи на послуги, видає довіреності, відкриває рахунки в банках; здійснює прийом і звільнення працівників, їх заохочення та накладення стягнень, здійснює відрядження працівників, в тому числі за кордон, організує ведення і зберігання документації.
Адміністратор	Основними функціями є робота з персоналом, контроль за виконанням штатного розпису, посадових обов'язків, проведення атестацій, направлення на підвищення кваліфікацію, підбір персоналу, аналіз руху персоналу, розробка фірмової культури, контроль за виконанням статуту підприємства та законодавчої бази.
Юрист	Основними функціями відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування та додержання вимог актів законодавства, нормативно-правових документів керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.
Бухгалтер	Веде бухгалтерський облік матеріальних цінностей, фінансових і трудових ресурсів, забезпечує нарахувань та перерахувань платежів до Державного бюджету, внесків до Державного Пенсійного фонду, Фонду соц. страхування від нещасних випадків на виробництві; фонду зайнятості населення, рух основних засобів підприємства, зберігання, відвантаження, приймання, складання графіків поставок, оптимальних планів на скорочення логістичних операцій.
Менеджер по роботі з клієнтами	Формування та робота з клієнтською базою, розробка і проведення компаній із залучення клієнтів, маркетингове дослідження ринку туристичних послуг, організація роботи офісу, укладення договорів, оформлення туристичних документів, консультування з турпродукту, підбір, розробка, оформлення, розрахунок вартості і продаж турів, консультація клієнтів і виявлення їх потреб.

Продовження таблиці 2.1.

Менеджер по роботі з субпідрядниками	Здійснює бронювання квитків, готелів, ресторанів, забезпечує взаємодію з транспортними компаніями, гідами і т.п. Співпраця як з туристичними менеджерами, так і з клієнтами індивідуально.
Керівники груп	Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, зазначених у програмі турів, розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів, узгодження робіт з керівництвом підприємства, програми турів, допомагають менеджерам сформувати програми індивідуальних турів
Група регулярних перевезень	Бронювання та продаж авіаквитків на всі напрямки міжнародних та внутрішніх авіаліній; складання графіка відкриття випуски електронних документів (ваучер, авіаквиток, страховка), замовлення харчування на рейсах, контроль чартерних ланцюжків рейсів (зміни польотної програми, дати, час, місця вильоту, заміна бортів і компоновки крісел, зміна номерів рейсів, транзитні перельоти).
Група з розвитку	Складають план проведення рекламних компаній із застосуванням різних маркетингових інструментів. Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами, популярними особами з метою вдосконалення рекламної діяльності. Аналіз конкурентів, та відповідальність за ціноутворення туристичної продукції. Аналіз інновацій на ринку туризму, розробка інноваційних продуктів, проведення апробації нових турів, контроль якості на вже існуючих турах, шляхом виїзду в рекламні тури, відповідальність за достовірність інформації про представлені тури на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз факторів макросередовища ФОП Чорна Т.М. показав, що усі фактори не тільки залежать але й впливають один на одний. Ступінь впливу факторів макросередовища на різні підприємства неоднакова і залежить від їх розмірів, територіального розташування, особливостей діяльності і т.д. Крім того, фірма повинна визначити для себе, які з зовнішніх факторів роблять на її функціонування найбільш істотний вплив.

Важливо виявити ті фактори, що є потенційними носіями загроз для підприємства. Також доцільно виявити зовнішні фактори, зміни в які можуть відкрити додаткові можливості для фірми (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
Економічна	Даний фактор дає змогу визначити скільки і які послуги клієнти можуть придбати. На платоспроможний процес населення впливає багато факторів, серед яких і рівень економічного розвитку самої країни, і розмір заробітної плати, і інфляція, і безробіття. Необхідно враховувати високу залежність попиту на туристичні послуги від рівня доходу. Тому при виборі для обслуговування визначеного сегмента ринку фірма повинна виходити з матеріального становища своїх потенційних клієнтів. Це дозволяє приблизно визначити, яка частка витрат кожної групи населення приходить на споживання туристичних послуг.
Міжнародна	Спільною ознакою всіх зовнішніх факторів непрямой дії є те, що організація в більшості випадків не може здійснювати на них вплив. Реакцією на прояв цих факторів може бути або адаптація (приспосовування) до них або ухилення від них.
Політична	Представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику. При цьому необхідно вивчати законодавчо-правові акти, що регулюють господарську діяльність у цілому, і туристичний бізнес зокрема.
Соціально-демографічна	Цей фактор займає важливе місце при аналізі ринкових можливостей. Питання, що стосуються чисельності населення, розміщення його по окремих країнах і регіонах, вікової структури з виділенням працездатного населення, учнів і пенсіонерів. Так, ринок туризму людей літнього віку є в даний час самим швидко зростаючим. Зібравши дані про тенденції в демографічних процесах, можна проаналізувати можливий їх вплив на діяльність

Продовження таблиці 2.2

Соціально-демографічна	туристичної фірми, визначити напрямки застосування основних зусиль і прогнозувати результати майбутньої роботи.
Правова	Встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.
Екологічна	Даний фактор не може не впливати на діяльність туристичного підприємства, тим більше, що питання раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища переходять у розряд глобальних. Крім того, екологія (клімат, топографія, флора і фауна) — найважливіший елемент спонукання клієнтів до здійснення подорожі і залучення туристів у той або інший регіон або країну.
Культурна	Найбільшою силою володіють сталі норми, прийняті в суспільстві, системи соціальних правил, духовних цінностей, відносин людей до природи, праці, між собою і до самих себе. Наприклад, у даний час у багатьох країнах люди прагнуть більше вільного часу приділяти спортові і відпочинкові.

Джерело: складено автором

Наступним кроком проведемо бальну оцінку головних конкурентів підприємства та представимо її в таблиці 2.3. Основними конкурентами було обрано ТОВ «KAZKA Tours», ТОВ «БудуВсюду», бальна оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою, де 1- мінімально, 5-максимально.

Отже, з отриманих даних можемо сказати, що ФОП Чорна Т.М. поступається конкуренту «KAZKA Tours», і лише на декілька пунктів іде попереду ТОВ «БудуВсюду».

Таблиця 2.3 – Бальна оцінка головних позицій підприємства серед конкурентів

Показники	ФОП Чорна Т.М.	ТОВ «KAZKA Tours»	ТОВ «БудуВсюду»
Місце розташування	3	4	4
Основні споживачі	4	4	4
Частка ринку	3	4	3
Спеціалізація	4	4	3
Популярність	4	5	4
Рівень професіоналізму	5	5	5
Основні види послуг	5	5	5
Якість рекламних засобів	4	5	4
Цінова політика	5	4	3
Разом	37	40	35

Джерело: розраховано автором

Хотілося б відмітити, що у зв'язку із значним міжнародним зовнішнім впливом на підприємство, у зв'язку із значним скороченням турів до Єгипту та Туреччини, туристичне підприємство втратило значну частину прибутку.

Навіть найнадійніші туристичні компанії можуть опинитися в неприємній ситуації, коли трапляються непередбачені труднощі. Ніхто не застрахований від форс-мажорів, які пов'язані з готелями, авіакомпаніями, що порушують свої зобов'язання. Однак, самі надійні туристичні агентства намагаються вийти з подібних неприємностей з мінімальними втратами. Саме цим вони і відрізняються від інших, для яких інтереси клієнта не стоять на першому місці.

Отже, ФОП Чорна Т.М. не дивлячись на труднощі, з якими зіштовхнулись багато туристичних фірм нашої країни, залишається надійною компанією за оцінками споживачів.

Для узагальненої оцінки ринкового становища підприємства можна використати метод SWOT-аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища.

Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку.

Таблиця 2.4 – Сильні й слабкі сторони ФОП Чорна Т.М.

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	1. Високий рівень якості послуг 2. Ефективна система контролю якості 3. Можливість впровадження інновацій	1. Моральний та фізичний знос туристичного продукту
2. Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу 2. Ефективна система підвищення кваліфікації персоналу 3. Високий рівень організаційної культури	1. Неефективні методи управління персоналом і стимулювання праці 2. Висока плинність працівників
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	1. Стимулювання інноваційної активності	1. Неефективна інноваційна політика 2. Відсутність інвестицій
4. Маркетинг	1. Цінові переваги на ринку 2. Наявність власного бренду	1. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій
5. Управління	1. Оптимальна організаційна структура 2. Орієнтація на демократичні методи керівництва	1. Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
6. Фінанси	1. Наявність доходів 2. Ліквідність діяльності	1. Недостатня кількість обігових коштів

Джерело: складено автором

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП Чорна Т.М., складено SWOT-аналіз, який представлено в табл. 2.5.

Отже, можна зробити висновок, що діяльність ФОП Чорна Т.М. є досить успішною. Для збільшення обсягів надання туристичних послуг, що призведе і до збільшення прибутку, слід розширювати асортимент продукції, вдало просувати його на ринок, слідкувати за діяльністю конкурентів тощо.

Особливу увагу керівництву ФОП Чорна Т.М. варто приділити процесу обслуговування клієнтів, адже саме якість цього процесу і визначає основні переваги фірми над своїми конкурентами в очах покупців.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності підприємства ФОП Чорна Т.М.

Можливості	Сильні сторони
<p>Спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери. Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів. Зростання доходів населення. Зменшення податкового навантаження. Сприятливі взаємовідносини з конкурентами</p>	<p>Можливість розширення потужностей. Можливість розширення асортименту послуг. Збільшення валового доходу. Висока якість послуг. Впровадження інноваційних технологій.</p>
Загрози	Слабкі сторони
<p>Високий рівень конкуренції у галузі, у регіоні. Зниження курсу національної валюти. Різке підвищення цін на енергоносії. Зниження потенціалу підприємства.</p>	<p>Відсутність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства. Низький рівень ефективності маркетингових комунікацій. Плинність кадрів.</p>

Джерело: складено автором

В умовах ринкових відносин в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм мотивації персоналу, яка дозволяє підвищити соціальну та економічну ефективність кожного виробництва.

2.2 Оцінка фінансового потенціалу туристичного підприємства ФОП Чорна Т.М.

ФОП Чорна Т.М. звітує перед держорганами стосовно оподаткування і ведення загальнодержавної системи збору і обробки облікових даних. Важливу роль у фінансовій діяльності грає облікова політика. Облік є інструментом ефективного економічного управління. Нами проведемо аналіз

показників туристичної діяльності ФОП «Чорна Т.М.» 2020-2022 роки
(табл.2.6.)

Таблиця 2.6 – Показники туристичної діяльності ФОП Чорна Т.М.
2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення +,-		Відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021	2021- 2020	2022- 2021
Кількість обслугованих туристів, осіб, в т.ч.	6002	5789	3680	-213	-2109	93,55	-5,89
Іноземних туристів	38	41	32	3	-9	84,21	-21,95
Туристів, які виїжджали за кордон	5679	5473	3248	-206	-2225	93,19	-6,27
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	285	275	400	-10	125	140,35	45,45
Кількість туро днів, наданих туристам, в т.ч.:	70015	68418	86280	-1597,5	17862,5	106,02	6,65
Іноземним туристам	209	185	174	-24,5	-10,5	83,25	-5,69
Туристам, які виїжджали за кордон	67384	65621	82306	-1763	16685,5	105,58	6,28
Туристам, охопленим внутрішнім туризмом	2423	2613	3800	190	1187,5	156,86	45,45
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн. з них	98690	86790	77689	-11900	-9101	95,79	-1,87
Іноземним туристам	468	499	432	31	-67	92,31	-13,43
Туристам, що виїжджали за кордон	98222	86291	77257	-11931	-9034	95,79	-1,86

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Отже, як видно із отриманих даних табл. 2.6. у 2022 році зменшилась кількість обслугованих туристів на 2109 осіб, загалом зменшення відбулось за рахунок зменшення кількості туристів, що виїжджали за кордон на 2225 осіб та разом з тим, збільшення внутрішніх туристів на 25 чоловік.

Відповідно зменшився обсяг наданих туристичних послуг на 9101тис.грн., або на 1,87%, найбільшу частку в якому займають доходи від туристів які виїжджали за кордон.

Найбільший прибуток підприємство отримує протягом 3 років від туристів що виїжджали за кордон. З даних таблиці можна побачити, що у 2021 році збільшилась кількість туристів охоплених внутрішнім туризмом, а саме на 125 осіб, це можна пояснити політичною ситуацією, яка склалася на сьогодні у нашій країні та у найбільш популярних напрямкам таких як Єгипет та Туреччина.

До складу фінансової звітності входить: форма 1 – «Баланс» (це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на конкретну дату його активи, зобов'язання і власний капітал); форма 2 – «Звіт про фінансові результати» (це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства); форма 3 – «Звіт про рух грошових коштів» (це звіт про грошові потоки підприємства за відповідний період); форма 4 – «Звіт про власний капітал»; форма 5 – «Примітки до річної фінансової звітності» тощо.

Для проведення аналізу скористаємось даними форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати» станом на 2020 та 2022 роки наведених в додатках (табл.2.7.).

Таблиця 2.7 – Динаміка основних показників господарської діяльності ФОП Чорна Т.М. за 2020-2022 роки

Показники	Один. виміру	Роки			Відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації	тис.грн.	98690	86790	77689	-11900	-9101
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	31769	12009	01140	-19760	-10869
Адміністративні витрати	тис.грн.	9340	8970	9944	-370	974
Витрати на збут	тис.грн.	5678	3477	2305	-2201	-1172
Інші операційні витрати	тис.грн.	28877	38970	45070	10093	6100
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	23026	23364	19230	338	-4134
Фінансові доходи	тис.грн.	5678	3456	1266	-2222	-2190
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн.	12781	12018	7958	-763	-4060
Чистий прибуток	тис.грн.	10480	9855	6526	-626	-3329

Сереньоспискова чисельність працівників	осіб	125	123	119	-2	-4
Фонд оплати праці	тис.грн.	1391	2183	1625	792	-558
Седньомісячна заробітна плата	грн.	2897,6	3789,5	3224,5	891,9	-565
Продуктивність праці	тис.грн./осіб	989,52	957,64	1014,19	-31,88	56,55
Рентабельність діяльності	%	2,10	2,02	1,37	-0,08	-0,66

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Провівши розрахунок в табл.2.7. динаміки основних показників ФОП «Чорна Т.М.», можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації у 2022 році порівняно із 2021 роком зменшився на 9101 тис. грн, це пов'язано із зменшенням кількості обслугованих туристів у 2022 році, собівартість реалізованої продукції (послуг) зменшилась на 10869 тис. грн., чистий прибуток підприємства склав у 2022 році 6526 тис. грн, що на 3329 тис. грн менше ніж у 2021 році.

На основні розрахованих даних табл. 2.8. можна зробити висновки:

- коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році має тенденцію до зменшення, він склав 1,898 що на 0,441 менше, а ніж у попередньому році.

Проведемо аналіз рентабельності діяльності підприємства ФОП Чорна Т.М., дані занесемо до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності підприємства ФОП Чорна Т.М. за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Коефіцієнт рентабельності активів	2,199	2,339	1,898	0,140	-0,441
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	11,59	10,76	11,34	-0,829	0,580
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,021	0,020	0,014	-0,001	-0,007
Коефіцієнт рентабельності (послуг)	0,116	0,147	0,156	0,031	0,009

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Даний показник означає, що на 1 гривню інвестованих в активи коштів припадає 1,89 грн. чистого прибутку підприємства;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу говорить про те, що на 1 гривню власного капіталу припадає 11,34 грн. чистого прибутку підприємства у 2022 році;

- коефіцієнт рентабельності діяльності показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. У 2022 році даний коефіцієнт склав 0,014, що на 0,007 менше ніж у 2021 році;

- коефіцієнт рентабельність продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності, тобто у 2022 році даний коефіцієнт склав 0,156, це говорить про те що 1 грн. витрачених коштів підприємство отримує 0,156 грн. прибутку від операційної діяльності.

Загалом можна сказати, що підприємство є рентабельним у 2022 році та спроможним до самофінансування.

2.3 Оцінка мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві ФОП Чорна Т.М.

Середньооблікова численність персоналу зменшилась у 2022 році на 2 особи. Фонд оплати праці зменшився на 43,39%, середньомісячна заробітна плата працівників підприємства значно зменшилась і склала в середньому по підприємству 3224,50 грн., це можна пояснити тим, що на підприємстві встановлена мінімальний розмір заробітної плати згідно законодавства, а все інше це відсотки та премії, які вираховуються від суми продажу та внеску кожного працівника у діяльність підприємства, оскільки значно зменшились продажі ФОП Чорна Т.М. у 2022 році, відповідно відбулось і зменшення заробітної плати.

В табл. 2.9. представлено рух персоналу ФОП Чорна Т.М.

Таблиця 2.9 – Показники руху робочої сили на ФОП Чорна Т.М. за 2020-2021 роки (чол.)

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	12	10	-2	-2
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	0	2	0	-2	-2
Вибуло працівників, у тому числі з причин	2	4	2	2	-2
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	0	0	1	0	1
- з власного бажання	2	4	1	2	-3
- звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	-	-
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	0	16,67	0	16,67	16,67
- зі звільнення, %	14,28	33,34	20,00	19,06	-13,34
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,28	33,34	10,00	19,06	-23,34
Коефіцієнт загального обороту, %	14,28	50,00	20,00	35,72	-30,00

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

З отриманих даних табл. 2.9. можемо зробити наступні висновки: кількість осіб облікового складу зменшилась на 2 особи. Протягом 2022 року не було прийнято на роботу жодного працівника, вибуло 2 особи. Коефіцієнт загального обороту зменшився на 30%, коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році порівняно із 2021 роком зменшився і склав 23,34%, це досить негативний показник для підприємства.

Розглянемо структуру кадрового забезпечення ФОП Чорна Т.М. в 2020-2022 роках.

Як видно з таблиці 2.10 в 2022 році чисельність персоналу ФОП Чорна Т.М. зменшилась на 4 особи.

В структурі кадрів ФОП Чорна Т.М. переважають спеціалісти. Так спеціалістів в 2021 та 2022 роках було відповідно 50%.

Таблиця 2.10 – Чисельність і структура персоналу ФОП Чорна Т.М., осіб

Персонал	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення (+,-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021-2020	2022-2021
Керівники	1	7,14	1	8,33	1	10,00	1,19	1,67
Спеціалісти	7	50,00	6	50,00	5	50,00	0	0
Молодший персонал	4	28,58	3	25,00	2	20,00	-3,58	-5
Інші	2	14,28	2	16,67	2	20,00	2,39	3,33
Всього	14	100	12	100	10	100	0	0

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

В 2022 році сталися незначні зміни в структурі персоналу ФОП Чорна Т.М. Так зменшилася питома вага молодшого персоналу на 5 осіб, в той же час незмінною є питома вага керівників та інших працівників.

В табл. 2.11 наведена динаміка та структура освітнього складу працівників.

Таблиця 2.11 – Динаміка складу та структури працівників за освітою 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Які мають вищу освіту за освітніми рівнями:	осіб	14	12	10	-2	-2
неповна та базова вища освіта (бакалавр)	осіб	12	10	8	-2	-2
повна вища освіта (магістр)	осіб	2	2	2	0	0

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Усього на ФОП Чорна Т.М. вищу освіту мають у 2022 році 8 осіб, що на 2 особи менше ніж у 2021 році.

В табл. 2.12 представлено структура фонду оплати праці ФОП Чорна Т.М. за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.12 – Структура фонду оплати праці ФОП Чорна Т.М. за 2020-2022 роки (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Фонд заробітної плати всього	408	574	625	166	51
в тому числі:				0,00	0,00
Фонд основної заробітної плати	306	366	417	60	51
Фонд додаткової заробітної плати	102	208	208	-106	0
з нього:					
надбавки та доплати	20,2	102,14	115,14	81,94	13
премії і винагороди	60,7	40,26	68,3	-20,44	28,04
виплати в порядку компенсації	10,1	60,2	9,2	50,1	-51
Заохочувальні і компенсаційні виплати всього	11	5,4	15,36	-5,6	9,96
з них:					
матеріальна допомога	0	1	0	1	-1
соціальні пільги	2	1	0	-1	-1
Оплата за невідпрацьований час	0	0	0	0	0
з нього:					
оплата основної і додаткової відпусток	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Для виявлення задоволеності працею персоналу ФОП Чорна Т.М. було проведено дослідження. В якості дослідження було вибрано анкетне опитування як найбільш простий і ефективний метод збору первинної інформації.

В опитуванні прийняло участь 9 з 10 співробітників. Узагальнені дані представлено у табл. 2.13. Дане дослідження дасть можливість виявити причини плинності кадрів на підприємстві, та прийняті найбільш ефективні заходи щодо подолання її.

Таблиця 2.13 – Виявлення задоволеності працею персоналу підприємства ФОП Чорна Т.М. (осіб)

Показник	Мотивуючі чинники											
	Розмір заробітної плати	Перспективи професійного і службового зростання	Взаємини з керівником	Важливість роботи	Умови праці	Надійність роботи	Робота за яку поважають	Взаємини з товаришами	Творчість і самостійність	Режим роботи	Відповідність роботи здібностям	Робота як засіб досягнення успіху
5-сповна задовольняє	1	1	1	1	6	2	6	0	1	6	1	2
4 -швидше задовольняє, чим немає	4	3	2	5	3	2	2	3	6	3	4	3
3 - не можу сказати, задовольняє чи ні	2	3	6	3	0	4	1	5	2	0	2	3
2-швидше не задовольняє	2	2	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1
1-абсолютно не задовольняє	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Джерело: розраховано автором

Проведемо аналіз отриманої інформації: розмір заробітної плати: 62% опитаних відзначили середню задоволеність розміром заробітної плати. Слід підвищити матеріальне стимулювання працівників, а оскільки підвищення заробітної плати для збільшення задоволеності приведе до великих витрат тому слід налагодити систему премій і бонусів для збільшення цього показника.

Перспективи професійного і службового зростання: Досвід показав що більше половини, а це 55,56% співробітників не бачать перспективи зростання в даній організації.

Керівництву варто виявляти велику зацікавленість в зростанні і прогресі співробітників.

Взаємини з безпосереднім керівником: 67% опитуваних відповіли що не можуть визначитись, задовольняє чи ні даний показник. Це є наслідком того що на підприємстві відсутня корпоративна культура та етика управлінців рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура відповідей на питання «Взаємини з керівником»

Джерело: розраховано автором

Важливість і відповідальність виконуваної роботи: 78% опитаних працівників задовольняє цей показник задоволеності (рис. 2.5.).

Умови праці: на ФОП Чорна Т.М. приділяють дуже велику увагу охороні праці. Наслідком цього і став такий високий результат анкетування.

Надійність роботи, що дає упевненість в завтрашньому дні: низький рівень даного показника пов'язаний з тим, що на підприємстві не має заходів для адаптації, навчання, підвищення кваліфікації працівників рис. 2.6.



Рисунок 2.5 – Структура відповідей на питання «Важливість і відповідальність виконуваної роботи»

Джерело: розраховано автором на основі анкетних даних



Рисунок 2.6 – Структура відповідей на питання «Надійність роботи»

Джерело: розраховано автором на основі анкетних даних

Взаємини, що склалися з товаришами по роботі: 44,45% опитаних відповіли що їх задовольняє цей показник, а 55,55% що задовольняє у повній мірі. Таке кардинально різне бачення може говорити про відсутність корпоративної культури, та виникненню неформальних груп на підприємстві. Незадоволеність відносинами із колегами, негативно впливає на продуктивність праці.

Режим роботи: Досить висока задоволеність цим показником обумовлена гнучким робочим графіком.

На питання - робота як засіб досягнення успіху в житті, більше половини опитаних відзначили середню задоволеність цим показником. Це, ще один фактор, який вказує на негативний вплив відсутності на підприємстві системи навчання та підвищенню кваліфікації працівників.

Отже, головним фактором підвищення кадрового забезпечення та зниження плинності кадрів на підприємстві, після проведеного дослідження, вважаємо оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

Проведені дослідження показали, що у ФОП Чорна Т.М. існує різнобічна мотиваційна система, яка має матеріальні так і нематеріальні компоненти, зокрема зарплата, доплати за значний стаж роботи, премії, корпоративна атрибутика, подарунки на свята для робітників та їх дітей тощо (рис. 2.7).

Загалом анкетування показало, що не всі робітники задоволені діючою мотиваційною системою, яка розроблена без врахування їх діючих вимог, а отже гостро стоїть потреба у покращенні діючої системи мотивації досліджуваної агенції.

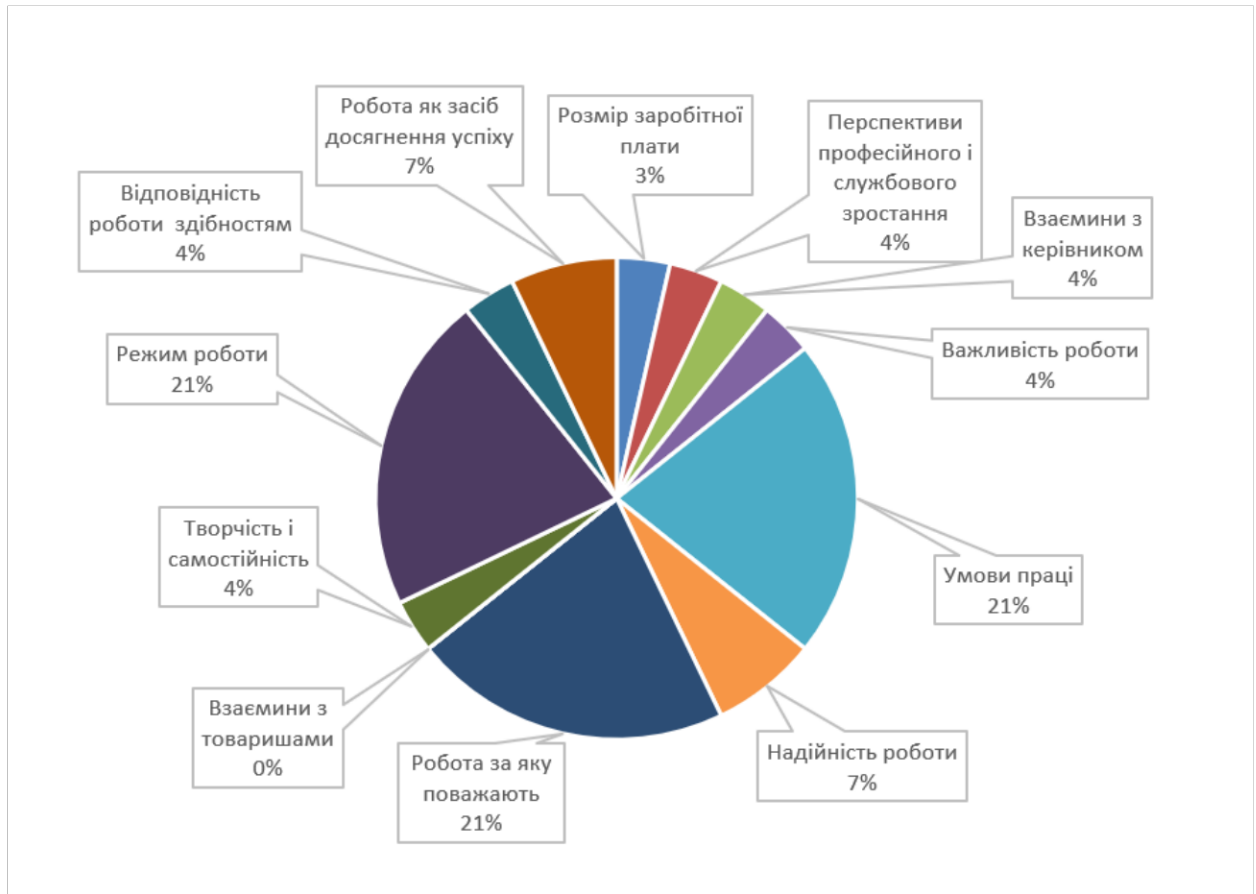


Рисунок 2.7 – Структура задоволеності працею робітників ФОП Чорна Т.М.

Джерело: розраховано автором на основі анкетних даних

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз системи мотивації персоналу можна зробити наступні висновки:

1. Дано характеристику ФОП Чорна Т.М. як суб'єкта господарювання. Проаналізовано і описано напрямки діяльності компанії, та її організаційну структуру. Орієнтується туристична агенція на клієнтів середнього рівня. Найбільше цінують ФОП Чорна Т.М. за зручну локацію, якісне обслуговування та відповідальність.

2. Проведено аналіз складу та структури персоналу ФОП Чорна Т.М. Встановлено, що туристичне агентство на даний час укомплектований 10 кваліфікованими кадрами. Протягом 2020-2022 рр. спостерігається

скорочення персоналу з 14 до 10 робітників, така ситуація може виникати у зв'язку зі зменшенням потенційних клієнтів. З 2022 р. воєнні дії в Україні найбільше вразили і підприємства туристичної індустрії.

3. Кадровий склад агенції є середнього віку. Коефіцієнт плинності висвітлив проблему стосовно великого числа звільнених людей з причини власного бажання. Виявлена проблема є у організації та неефективному складанні системи мотивації працівників та не дає можливості реалізувати стратегічні цілі ФОП Чорна Т.М.

4. Здійснено оцінку діючої системи мотивації персоналу. Встановлено, що на туристичному підприємстві існує різнобічна мотиваційна система, яка має матеріальні так і нематеріальні компоненти, зокрема зарплата, доплати за значний стаж роботи, премії, корпоративна атрибутика, подарунки на свята для робітників та їх дітей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФОП ЧОРНА Т.М.

3.1 Заходи, щодо мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві

Проаналізована система мотивації персоналу на ФОП Чорна Т.М. не просто не ефективна, але й не враховує конкретних потреб робітників, не має стимулюючого ефекту: працівники не мотивовані працювати більш продуктивніше, і вини ж незадоволені окремими її складовими. Головною проблемою сьогоденної ситуації може бути те, що ТОП керівництво розроблять систему мотивації без урахування реальних потреб персоналу.

Для поліпшення існуючої системи мотивації персоналу необхідно створити алгоритм реалізації ефективної системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М. (рис. 3.1).

Під час дослідження було розглянуто інформацію про наявну систему мотивації праці персоналу, виокремлено основні чинники, які викликають невдоволення у співробітників організації, а також сформульовано проблеми в системі стимулювання праці персоналу:

1. Фіксована премія, яка не виконує функцію стимулювання праці співробітників;
2. Погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
3. Можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації.

На рис. 3.1 наведемо пропонований алгоритм реалізації ефективної системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М. Відповідно основою оновлення системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М. стане визначення

реальних потреб співробітників та їх максимальне урахування. Для цього адміністратору та керівникам груп.



Рисунок 3.1 – Пропонована система мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М.

Джерело: розраховано автором

У ході проведеного дослідження у другому розділі нам встановлено, що згідно результатів опитування персоналу туристичного закладу основними недоліками існуючої системи мотивації є наступні: фіксована премія. Система преміювання, що існує в компанії не ставить розмір оплати

праці в залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, що позначається на компанії загалом. Для того щоб вирішити цю проблему, необхідно внести зміни в наявну систему. Проведений аналіз анкетування підтверджує, що матеріальні виплати включено до списку значущих мотивувальних чинників співробітників. Тому потрібно побудувати таку систему преміювання, яка задовольнятиме співробітників і надаватиме позитивну динаміку на ефективність діяльності організації.

Виконавці мають чітко уявляти, у якому випадку розмір заробітної плати, тобто рівень їхнього матеріального добробуту, підвищиться.

Таким чином, щоб вирішити проблему з фіксованою премією, потрібно впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ, мала зарплата; невраховане матеріальне стимулювання; не проводяться офісні святкові заходи; не спрстежується моніторинг морального або психологічного стану робітників, особливо у сьогоденній ситуації; відсутність справедливої мотивації, що негативно впливає на моральний та психологічний клімат; мала кількість премій, нагородження фірмовими відзнаками; оголошення подяки; вручення цінних подарунків, виходячи зі специфічних інтересів; сертифікати на обід із членами сім'ї або друзями в найкращих ресторанах міста; розміщення фотографії в корпоративній газеті або на інформаційному аркуші тощо.

Пропонований ряд заходів буде направлений на збереження колективу, підвищення престижності роботи саме у цій туристичній агенції, підвищення привабливості роботи, забезпечення відповідності оплати за проведену роботу та її якість, підвищення продуктивності роботи та збільшення прибутковості ФОП Чорна Т.М.

Зважаючи на вищесказане, необхідно застосовувати комплексні інструменти мотивації, які наведені у табл. 3.1.

--

Таблиця 3.1. – Основні складові мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М.

Вид матеріального стимулювання персоналу	Вид морального стимулювання персоналу
Вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій	Планування кар'єри працівників
Вдосконалення системи заробітної плати	Оцінка й заохочення гарне виконаної роботи: оголошення подяки, вручення грамот.
Матеріальна допомога у випадку форсмажору	Персональна увага (пряме / небезпосереднє) з боку безпосереднього керівника
Організаційна культура	Конституція (статут) підприємства; основні принципи керівництва й організації підприємства; стиль керівництва. Розуміння і визнання цілей діяльності підприємства. Орієнтація на перспективу.
Вдосконалення організації праці	Встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці, виробнича ротація, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці

Джерело: розраховано автором

Для здійснення запропонованих заходів мотивації можливо використання таких джерел фінансування:

1) під час реалізації положення про заробітну плату та впровадження системи диференційованого преміювання співробітників залучення значного обсягу додаткових грошових коштів не буде потрібно, оскільки здійснюватиметься перерозподіл наявного фонду оплати праці між працівниками з використанням критеріїв, визначених у положенні про заробітну плату;

2) фінансування соціальної програми, надбавок за стаж, переробку передбачається з чистого прибутку філій.

Таким чином, здійснення запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу потребуватиме залучення відносно незначного обсягу грошових коштів порівняно з порівняно з виручкою від замовлення середнього клієнта компанії.

Водночас реалізація пропонованих заходів дасть змогу поліпшити мотивацію співробітників і підвищити ефективність їхньої роботи, що, у свою чергу, призведе до істотного зростання доходів компанії та зниження плинності кадрів.

За оцінками експертів впровадження цих заходів дає змогу знизити плинність персоналу.

Для того, щоб система стимулювання персоналу на ФОП «Чорна Т.М.» була ефективною, доцільно оновити систему мотивації та виокремити п'ять основних умов, яким буде відповідати зазначена система (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні умови формування ефективної системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані умови більш детально.

Система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку туристичного бізнесу і організації, а також прийнятій політиці стимулювання. Це означає, що підстави стимулювання повинні обиратися, виходячи з цілей розвитку що становлять стратегію, яка реалізовується.

Відповідно до запропонованої системи мотивації персоналу на рис. 3.3 продемонстровано етапи мотивації персоналу, яких слід дотримуватися ТОП-менеджменту туристичного підприємства.

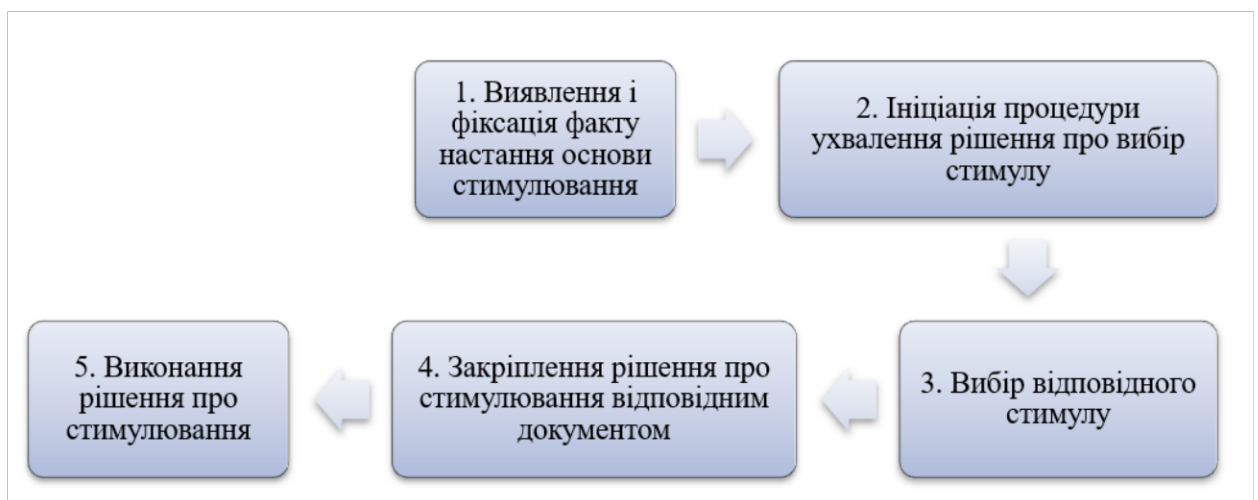


Рисунок 3.3 – Етапи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М.

Джерело: розраховано автором

Розглянемо етапи негативне стимулювання персоналу.

Етап 1. Виявлення і фіксація факту настання основи стимулювання. Адміністратор ФОП Чорна Т.М. зафіксував запізнення менеджерів на роботу і формував список штрафників для директора.

Етап 2. Запуск процесу погодження рішення стосовно варіанту мотивації. Адміністратор складає та відправляє директору та бухгалтеру доповідний документ із зазначенням усієї інформації щодо факту запізнення.

Етап 3. Вибір стимулу (ухвалення рішення уповноваженою особою). Бухгалтер зажадає від працівників які запізнилися пояснювальні записки, підніме фіксовану історію порушень дисципліни, визначить можливі форми і

об'єм стягнення і на підставі отриманих пояснень прийме рішення щодо штрафної санкції до 20 відсотків преміальних.

Етап 4. Фіксація та форомалізація рішення щодо мотивування працівників у офіційному документі по підприємству. Бухгалтер складає службову записку директорові щодо пропонуваного стягнення. Директор погоджує та ставить підпис у розпорядчому документі.

Етап 5. Виконання наказу щодо стимулювання працівника, та виплата мотиваційних відрахувань у розмірі 20 відсотків.

Етапи позитивного стимулювання персоналу.

Етап 1. Виявлення і фіксації факту настання основи стимулювання. Адміністратором ФОП Чорна Т.М. виявлено, що у книзі скарг та подяк на менеджера по роботі з субпідрядниками отримано 60% відгуків від задоволених клієнтів.

Етап 2. Виконання заходів стосовно погодження рішення вибору мотивації. Адміністратор фіксує даний факт та звітує директору про цю подію з уточненням усієї інформації.

Етап 3. Вибір та погодження системи мотивації. Директор обирає відповідний стимул щодо нагородження менеджера по роботі з субпідрядниками. Для цього приймається рішення щодо нарахування менеджеру премії у розмірі 25% від його тарифної ставки.

Етап 4. Закріплення рішення про стимулювання розпорядливим документом. Закріплюється дане рішення розпорядливим документом та резолюцією директора про преміювання працівника та передається в бухгалтеру.

Етап 5. Виконання рішення про стимулювання. Відповідно до нього бухгалтерія виконує розпорядження та нараховує менеджеру по роботі з субпідрядниками премію.

Другим головним напрямком підвищення мотивації працівників на ФОП Чорна Т.М., згідно результатів проведеного дослідження є навчання та підвищення кваліфікації персоналу (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Календарний план проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу ФОП Чорна Т.М.

№	Місяць	Відділ	Кількість осіб	Витрати, тис. грн.
1	березень	Директор	1	20
2	травень	Менеджер по роботі з клієнтами	1	7,5
3	серпень	Менеджер по роботі з субпідрядниками	1	6,8
4	жовтень	Група регулярних перевезень	2	10,2
5	листопад	Група з розвитку	2	5,5
Всього			7	50

Джерело: розраховано автором

Загалом витрати складуть 50 тис.грн. Дані заходи підвищать ефективність кадрового забезпечення на підприємстві. Програму підвищення кваліфікації персоналу потрібно розробляти та впроваджувати кожен рік, та включити до постійних витрат ФОП Чорна Т.М.

Для підвищення ефективності матеріальної складової мотивації пропонується змінити існуючу систему оплати праці на нову систему Хелсі. Суть її полягає в тому, що заробіток працівника основного виробництва складається із двох частин:

- першу визначає фіксована погодинна ставка і зафіксований час;
- другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

На практиці k коливається від 0,30 до 0,75 і найчастіше становить 0,50, тобто величина відрядного приробітку коливається від 30 до 75% основної

почасової ставки й найчастіше становить 50%. Розширення діапазону значень коефіцієнта k від 0 до 1 дає можливість зробити систему Хелсі від моменту стовідсоткового виконання норми більш гнучкою.

При $k = 0$ вона перетворюється в просту почасову, а при $k = 1$ – в пряму відрядну систему оплати праці. При $0 < k < 1$ система зберігає свої властивості: забезпечує відносне зменшення приросту заробітків робітників при перевиконанні встановлених норм.

Таким чином, удосконалення мотивації персоналу призводить до:

- підвищення якості роботи працівників;
- підвищення відповідальності працівників не лише за результати індивідуальної, а й колективної праці;
- підвищення ініціативності працівників і допомагає покращити процес виробництва послуг, тобто його інтенсифікувати.

Отже, у кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації.

Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Щоб покращити мотиваційну систему ФОП Чорна Т.М., необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу. Крім цього, результати їхньої діяльності видно на практиці.

Запропоновані п'ять етапів мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М., яких необхідно дотримуватися ТОП-керівництву ФОП Чорна Т.М., до них відносяться: зобов'язання щодо виконання заходів які прописані за запропоновані у програмі мотивації персоналу, врахування актуальних потреб робітників, система стимулювання має бути відома усім працівникам турагенції, справедливість застосування системи мотивування, відповідність стратегії розвитку ФОП Чорна Т.М. Врахування всіх поїменованих заходів

дасть можливість забезпечити робочу систему мотивації працівників на ФОП Чорна Т.М. Сильну мотивацію, на наш погляд, створить система участі персоналу в прибутках компанії. Впровадження такої системи у формі поточних виплат сприятиме: збереженню соціального миру всередині організації; підвищенню зацікавленості персоналу в економічному успіху туристичної компанії; спонуканню до високопродуктивної праці.

Однак високий економічний і соціальний ефект від упровадження цієї системи можливий лише за умови своєчасного і точного інформування персоналу про діяльність організації та її результати.

Далі у відповідності до запропонованих рекомендацій сформулюємо оновлену програму мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М.

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Проаналізувавши вітчизняні та зарубіжні підходи щодо системи мотивації, пропонується декілька рішень для ФОП Чорна Т.М. У зв'язку з тим, що в туристичній агенції існує стандартна мотивація, яка не є робочою на не дає результатів, на нашу думку існує потреба у складанні адаптивної системи мотивації з використанням КРІ (показників ефективності роботи працівника).

ТОП-менеджмент туристичних підприємств стикнулися з проблемою, коли робітники, отримуючи фіксований оклад, націлені лише на формальне виконання своїх посадових інструкцій та абсолютно не мотивовані на підвищення якості, результативності поставлених задач або на підвищення обсягів роботи.

Вирішенням поставленої проблеми є розробка та впровадження системи стимулювання та мотивації, у рамках якої досягнуті результати відбиватимуться на оплаті праці з урахуванням ключових показників ефективності (Key Performance Indication).

KPI - це вимірювані (числові) показники діяльності, що допомагають чітко відобразити і оцінити ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, його результативність і ефективність.

KPI використовуються для контролю і оцінки роботи окремих співробітників, робочих груп, підрозділів і цілих компаній. Також аналіз виконання KPI допомагає в оцінці реалізації обраної стратегії розвитку.

Простіше кажучи, KPI — це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів. Його впровадження вважалося настільки успішним, що наприкінці XX ст. технології постановки, перегляду і контролю цілей і завдань лягли в основу сучасних.

Основні різновиди KPI такі: цільові (індикатори наближення до мети або відповідності поставленим завданням); процесні (визначення економічної ефективності роботи).

Крім того KPI поділяють на: запізнілі — відображають результати діяльності після закінчення звітного періоду. Зазвичай це фінансові та інші ресурсні показники; випереджальні — дозволяють управляти роботою всередині звітного періоду, досягаючи заданих результатів до моменту його завершення. Ці показники дозволяють в динаміці аналізувати поточну діяльність підрозділів і компанії загалом, паралельно прогнозуючи, які грошові потоки можуть бути в майбутньому, зміну якості процесів і продукції, ступінь задоволеності замовників тощо.

У туристичному бізнесі використовуються такі індикатори:

- KPI результату — дозволяє визначити, який результат і в якому обсязі проведений;
- KPI витрат — дозволяє визначити обсяг витрачених ресурсів;
- KPI ефективності — характеризує співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів (таких, як ROI, цільова вартість одного продажу);

- КРІ продуктивності — характеризує співвідношення отриманих результатів до витраченого часу (наприклад, кількість продажів ваучерів за місяць);

- КРІ функціонування — дозволяє оцінити відповідність виконуваного бізнес-процесу необхідному алгоритму робіт з його виконання (визначається, наскільки повно і чітко виконані всі вимоги).

Головна умова — щоб показники були індивідуальними (табл. 3.1).

Ключові показники залежать від:

- поставлених цілей
- специфіки роботи
- рівня посади та функціоналу

Таблиця 3.1 – Значення КРІ на туристичному підприємстві

Показники	Розрахунок	Відсоток	Коефіцієнт
Кількість наданих туристичних послуг	(Факт продажу/продажу) * 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1
		>100%	1,5
Кількість реалізованих турів	(Факт продажу/продажу) * 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1
		>100%	1,5
Кількість проведених клієнтів, вартість одного туру	Виручка / (кількість туристів*вартість туру) * 100%	<60%	0
		61-89%	0,7
		90-100%	1
		>100%	1,5
Комплексні тури	(Факт продажу/продажу) * 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1
Кількість залучених клієнтів	(Кількість у цьому періоді / кількість осіб. минулого періоду) * 100%	>100%	1,5
		<100%	1

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи ефективність роботи працівників через КРІ можна зробити висновки про те, чи досягла кампанія поставлених цілей і завдань через конкретні цифри.

Друга властивість: оскільки КРІ — це вимірний показник, співробітник чітко знатиме, за які заслуги йому буде нарахована премія. Якщо система побудована на об'єктивних умовах, то співробітнику буде простіше прийняти наявність чи відсутність премії у кварталі, ніж, якби премія видавалася за хорошу роботу чи взагалі просто, за традицією, наприклад тринадцята зарплата. Для того, щоб впровадити систему КРІ на туристичному підприємстві необхідно виконати низку завдань:

- Запровадити індивідуальні плани для кожного працівника.
- Визначити потрібні показники ефективності та визначити, як їх вимірювати.
- Врахувати не недоробку, а й перевиконання плану.
- Визначити розкид відсотка виконання показника та його значення.
- Визначити формулу розрахунку заробітної плати (постійна + змінна частина + бонуси).
- Перевірка. Дуже важливо перевірити систему, протестувати на всіх можливих варіантах.
- Впровадити нову систему мотивації наказом директора.

Ще одним дуже важливим компонентом для успішної компанії є наявність плану кар'єрної політики і просування по службі.

Економічний ефект (ΔP) від зниження плинності кадрів (зниження плинності кадрів впливає на збільшення продуктивності праці, що, в свою чергу, впливає на збільшення виручки або обсяг виробництва).

$$\Delta P = \frac{K_t * 0,3 * Z * A}{100} \quad (3.1)$$

де ΔP - збільшення обсягу діяльності (виручки, виробництва товарів і послуг) за рахунок зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів (грн.);

K_t - зниження коефіцієнта плинності (%) за рахунок покращення мотивації персоналу, вирішення соціальних проблем та інших заходів;

0,3 - середня зміна продуктивності праці в залежності від зміни коефіцієнта плинності кадрів (1% плинності підвищує або знижує продуктивність праці на 0,3%);

Z - кількість працівників у звітному році (осіб);

A - продуктивність праці звітного року (грн./чол.).

Продуктивність праці у 2022 році складала: 1014,19 тис.грн./чол.

У 2023 році буде на рівні: $1014,19 * 101,5\% = 1029,40$ тис. грн.

Коефіцієнт плинності кадрів був на рівні 20,0 %.

Коефіцієнт зниження плинності кадрів складе: $20,0 - 0 = 20,0$

Економічний ефект: $(20,0 * 0,3 * 10 * 1014,19) / 100 = 608,51$ тис. грн.

Чистий дохід від реалізації складе у 2023 році:

Отже, чистий дохід від реалізації збільшиться на 608,51 тис. грн.

Для того, щоб отримати максимальну віддачу від застосування системи мотивації та підвищити рівень продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі з КРІ. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змогу стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей підприємства.

Отже, на основі вищевикладеного пропонуються наступна система мотивації та стимулювання працівників.

Премія найкращим співробітникам на основі показників системи оцінювання КРІ, яка наведена у таблиці 3.2. щодо відповідності премій від досягнутих результатів.

Зазначені вище заходи стосуватимуться матеріальної частини мотивації персоналу. Вони можуть видозмінюватися в залежності від потреб персоналу

та ефективності нововведень. Точну оцінку ефективності пропонованих заходів можна дати лише після першого року їх використання. Іншою не менш важливою складовою системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М. є нематеріальні заходи, тобто ті, які не стосуються безпосередньої грошової винагороди.

Таблиця 3.2 – Співвідношення розміру преміальної частини від виконання місячного плану

% виконання плану на місяць	Розмір преміювання (% від заробітної плати)
80-85%	30%
85-90%	50%
90-95%	90%
100% і більше	100% і більше

Джерело: розраховано автором

На нашу думку, до основних нематеріальних заходів, які слід використовувати ФОП Чорна Т.М. слід віднести: колективне привітання з днем народження працівника; народженням дитини чи іншої важливої події в житті кожного працівника; проведення корпоративних свят (пікніки на природі, святкування Нового року, Пасхи, досягнення планових показників тощо); використання тимблдингу, який дозволить об'єднати працівників та поліпшити соціально-психологічний клімат (організація спільної екскурсії, гра у боулінг, спільний перегляд мотивуючого фільму, футбольного матчу); розміщення на веб-сторінці туристичної агенції фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень; обладнання спеціального кабінету для відпочинку працівників з масажним стільцем.

На основі комплексу рекомендованих заходів на рис. 3.2 систематизуємо нематеріальні заходи системи мотивації ФОП Чорна Т.М.

Отже, вважаємо, що комплекс запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу туристичного підприємства, підвищить рівень задоволеності їх працею, поліпшить матеріальне

становище, що позитивно відобразиться на зростанні чистого прибутку ФОП Чорна Т.М.

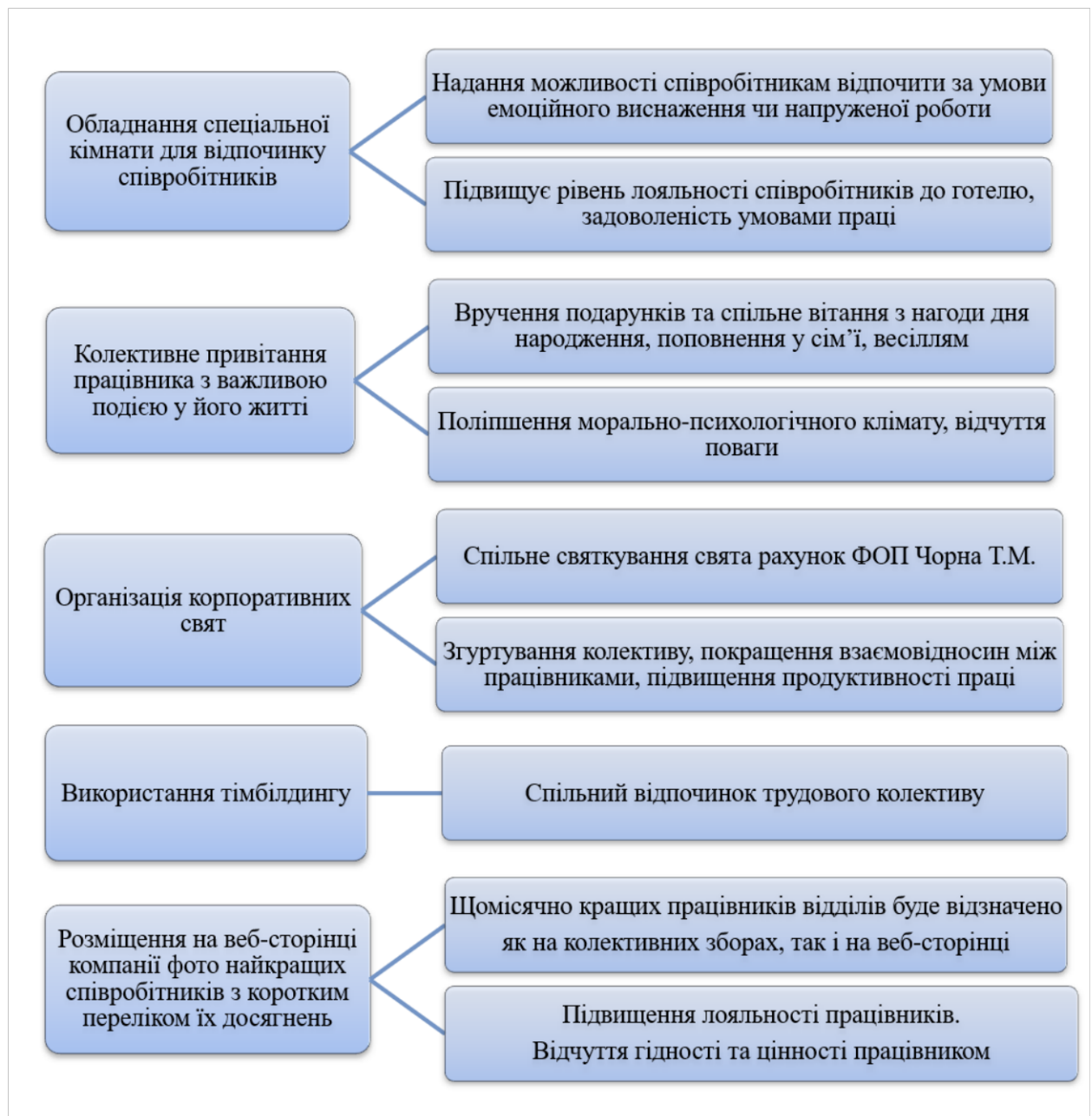


Рисунок 3.2 – Рекомендовані нематеріальні заходи системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М.

Джерело: розраховано автором

Впровадження та ефективна робота системи мотивації за цілями вимагає навчання керівника ФОП Чорна Т.М. та правильно використовувати і удосконалювати цю систему на практиці. Для успішної реалізації проекту

розроблення та впровадження мотивації за цілями допоможуть незалежні оцінювачі, досвідчені консультанти, які мають знання і досвід у цій галузі.

Терміни проекту визначаються індивідуально. У будь-якому разі тестування і впровадження займає 2-3 місяці, але не раніше року виробування на практиці.

З урахуванням потреб персоналом до матеріальних заходів нами включено: впровадження премій за індивідуальним оцінюванням співробітника за допомогою КРІ.

До заходів нематеріального стимулювання нами рекомендовано включити у систему мотивації персоналу такі: обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників, колективне привітання працівника з важливою подією у його житті, організація корпоративних свят, використання тимблдингу, а також розміщення на веб-сторінці ФОП Чорна Т.М. фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень.

Вважаємо, що комплекс зазначених заходів стане важливим доповненням до існуючої системи мотивації працівників.

Висновки до розділу 3

Запропонувавши шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на ФОП Чорна Т.М» доцільно зробити наступні висновки.

1. Визначені основні умови для ефективної системи стимулювання персоналу на ФОП Чорна Т.М. Визначено, що система мотивації повинна відповідати стратегії розвитку туристичного бізнесу і організації, а також прийнятій політиці стимулювання. Також були визначені і запропоновані етапи стимулювання персоналу.

2. Визначено, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також дієвим є покарання. В компанії діє фіксована мотивація,

яка є не ефективною, має бути розроблена і впроваджена динамічна мотивація на основі ключових показників ефективності КРІ.

3. Запропоновано ввести динамічну систему мотивації працівників на основі системи оцінювання КРІ, в залежності від виконання місячного плану, що дасть можливість регулювати розмір преміювання.

4. Запропонована оновлена система мотивації персоналу, яка включатиме також комплекс нематеріальних заходів стимулювання: обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників, колективне привітання працівника з важливою подією у його житті, організація корпоративних свят, використання тимбілдингу (спільна екскурсія, гра у боулінг, перегляд фільму, футбольного матчу), а також розміщення на веб-сторінці туристичної компанії фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень.

5. Запропоновано 5 ключових умов, яким слід дотримуватися вищому керівництву ФОП Чорна Т.М. при мотивації персоналу, а саме: обов'язковий характер виконання системи мотивації персоналу, адекватність реальним потребам персоналу ФОП Чорна Т.М., система стимулювання має бути відома усім працівникам, справедливість застосування системи мотивування, відповідність стратегії розвитку ФОП Чорна Т.М. та його можливостям.

Вважаємо, що комплекс зазначених заходів стане важливим доповненням до існуючої системи мотивації.

ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення мотивації персоналу. Мотивація - це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед організацією і включення відповідних мотивів, основна мета якої - отримати максимальну віддачу від персоналу, яка дасть змогу збільшити дохід і результативність діяльності організації. В свою чергу завдання стимулювання - не просто змусити працівника виконувати свої обов'язки, а спонукати його виконувати свою роботу краще того що визначено трудовими відносинами. Існує безліч різних теорій і методів стимулювання, які часом суперечать одна одній. Однак керівникам організацій не варто шукати рецептів щодо стимулювання персоналу, але, засвоївши для себе їхні основні положення, необхідно виробити для себе свою систему мотивації праці персоналу.

2. Дано характеристику ФОП Чорна Т.М. як суб'єкта господарювання. Було проаналізовано і описано напрямки діяльності компанії, організаційну структуру. Визначено, що орієнтується турагенція на клієнтів середнього рівня. Найбільше цінують ФОП Чорна Т.М. за зручну локацію, якісне обслуговування та відповідальність.

3. Проведено аналіз складу та структури персоналу ФОП Чорна Т.М. Встановлено, що на даний час у турагенції працює 10 кваліфікованих працівників. Протягом 2020-2022 рр. спостерігається скорочення персоналу з 14 осіб до 10 осіб, що пов'язано зі зниженням кількості обслуговуваних клієнтів. У 2020-2021 рр. посприяла цьому пандемія коронавірусу, яка найбільше вразила підприємства туристичної індустрії. Кадровий склад ФОП

Чорна Т.М. є досить молодим та амбітним. Водночас показники плинності кадрів показали високий рівень звільнених працівників за власним бажанням.

6. Здійснено оцінку діючої системи мотивації персоналу. Встановлено, що на туристичному підприємстві існує різнобічна мотиваційна система, яка має матеріальні так і нематеріальні компоненти, зокрема зарплата, доплати за значний стаж роботи, премії, корпоративна атрибутика, подарунки на свята для робітників та їх дітей.

7. Розроблено рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу ФОП Чорна Т.М. Під час аналізу було розглянуто переваги та недоліки наявної системи. До переваг слід віднести добре розвинену систему матеріального стимулювання персоналу, однак, у ході дослідження ми запропонували заходи для її вдосконалення. З метою виявлення недоліків сформованої системи мотивації праці практикувалося опитування працівників з використанням анонімної анкети, запитання якої були спрямовані на вивчення соціально-психологічного клімату, пріоритетів мотивації, задоволеність роботою. Визначено, що система стимулювання має бути відома усім працівникам, справедливість застосування системи мотивування, відповідність стратегії розвитку ФОП Чорна Т.М. та його можливостям.

8. Визначено, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також дієвим є покарання. До заходів нематеріального стимулювання було рекомендовано включити у систему мотивації персоналу такі: обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників, привітання працівника з важливою подією, організація корпоративних свят, використання тимблдингу, а також розміщення на веб-сторінці ФОП Чорна Т.М. фото найкращих співробітників з коротким переліком їх досягнень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL : [http://Конституція України | від 28.06.1996 № 254к/96-ВР \(Текст для друку\) \(rada.gov.ua\) .](http://Конституція України | від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (Текст для друку) (rada.gov.ua) .)
2. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80>.
4. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року № 695 / Кабінет міністрів України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF> (дата звернення : [11.04.2021](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF)).
5. Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03 липня 1991 року № 1283-XII / Верховна рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12/paran66>.
6. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
7. Pricewaterhouse Coopers. URL : <https://www.pwc.com/us/en/aboutus/>
8. Schindlerhof. URL : <https://www.schindlerhof.de>
9. UNWTO. URL : <https://www.unwto.org/>
10. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.

11. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
12. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92-98.
13. Данюк В.М., О.О. Чернушкіна. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55-62.
14. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
15. Климчук, А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1 URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
16. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с. 14.
17. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно. пер. з англ. Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. 205 с.
18. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
19. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ : КНЕУ. 2005. Т. 2. С. 173-182.

20. Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 1. С. 193-196.
21. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
22. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11. С. 134-144.
23. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 2011. № 13 (110). С. 47-49.
24. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299. URL : [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
25. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. *New York : The Free Press*, 1972. 200 p.
26. Barnard C.I. The Functions of the Executive. *Cambridge (MA) : Harvard University Press*. 1938 384 p.
27. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117-140.
28. Hamilton W. Institution. *Encyclopedia of the Social Sciences*. *Hamilton. – New York : Macmillan*, 1932. 84 p.
29. Likert R. The Human Organization. *New York : Mc Graw-Hill*. 1967. 258 p.
30. Maslow A.A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370-396.
31. McGregor D. The Human Side of Enterprise. *N.Y. McGraw-Hill*. 1960. 256 p.

32. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. *Boston : Graduate School Administration, Harvard University*. 1946. 318 p.
33. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance. *Homewood Richard D. Irwin*, 1968. 165 p.
34. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. February 1955. Vol. 69. P. 99-118.
35. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity. *New York Alfred A. Knopf*. 1971. 320 p.
36. Vroom V.H. Work and motivation. *New York R.E. Krieger Publishing Company*, 1964. 331 p. URL : <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.
37. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. *New York : The Free Press* 1972. 200 p.
38. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299. URL : [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
39. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117-140.
40. John H. Goldthorpe, David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt. The affluent worker: political attitudes and behaviour. *Cambridge University Press*. 1968. 104 p.